



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA
EMPRESA “INGENIERÍA GS TELECOM SIGNALS S.A.”, DEL
CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.**

AUTORA:

MARCIA ELIZABETH YANCHATIPÁN HARO

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación, realizado por la señorita estudiante: Marcia Elizabeth Yanchatipán Haro, ha sido revisada en su totalidad, por lo tanto, se autoriza su presentación.

Ing. Gladis Lucía Cazco Balseca

DIRECTORA

Ing. Luis Alcides Orna Hidalgo

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Marcia Elizabeth Yanchatipán Haro, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 28 de Abril del 2017.

Marcia Elizabeth Yanchatipán. Haro
C.C.: 050362895-0

DEDICATORIA

La presente va dedicada primeramente a Dios, por derramar sus bendiciones sobre mí y darme la fortaleza necesaria para superar cada obstáculo presentado en mi vida y de esta manera poder concluir con mi carrera.

De igual manera, dedico este trabajo a mis padres Luis Yanchatipán y María Haro, quienes han sido pilares fundamentales para el cumplimiento de mis metas, quienes siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo incondicional, consejos e inculcándome valores, dándome ejemplo de lo que es la perseverancia y a salir siempre adelante, sin importar las barreras que se presenten.

A mis hermanas, mi sobrino mi tía y primos, por sus palabras de aliento, y su apoyo, a mis abuelitas que, aunque no estén físicamente con nosotros, sé que desde el cielo siempre estarán cuidándome y guiándome.

A un amigo quien se mantuvo presente, quien con sus palabras, su confianza, aliento y compañía se hizo impulso fundamental para el logro de mi objetivo.

A mis familiares, amigas y a todas aquellas personas que estuvieron presentes alentándome y que de una u otra manera aportaron para que este tan anhelado sueño se haga realidad.

Marcia Elizabeth Yanchatipán Haro

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme guiado en cada paso que doy, por ser la luz que me ilumina día tras día y por haber llegado a culminar este paso tan importante en mi vida gracias a él.

A mis Catedráticos, en especial a mí Directora Ing. Gladis Cazco y a mi Miembro de Tribunal, Ing. Luis Orna, quien estuvo guiándome académicamente con su experiencia y profesionalismo para la culminación de este trabajo investigativo.

A mis Amigos, Compañeros y personas de buena voluntad por su colaboración y ayuda.

Hoy solamente quiero expresar a todos un inmenso ¡GRACIAS!

Marcia Elizabeth Yanchatipán Haro

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tabla.....	x
Índice de figuras.....	xii
Índice de anexos.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema.....	3
1.1.2 Delimitación del problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	7
2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8
2.3.1 Gestión.....	8
2.3.2 Modelos de gestión.....	8
2.3.3 Fases del modelo	10
2.3.4 Partes del modelo.....	10
2.3.5 Funciones de la gestión.....	11
2.3.6 Gestión financiera.....	12
2.3.7 Objetivos de la gestión financiera.....	13

2.3.8	Funciones de la gestión financiera.....	14
2.3.9	Los estados financieros.....	14
2.3.9.1	Objetivo de los estados financieros	15
2.3.9.2	Características cualitativas de los estados financieros	16
2.3.9.3	Identificación de los estados financieros	16
2.3.9.4	Clasificación de los estados financieros	17
2.3.10	Análisis e interpretación de estados financieros	17
2.3.10.1	Análisis financiero	18
2.3.10.2	Objetivos de análisis financiero.....	18
2.3.10.3	Importancia de análisis de los estados financieros.	19
2.3.10.4	Proceso de análisis financiero.....	19
2.3.10.5	Usuarios del análisis financiero	20
2.3.11	Métodos para el análisis financiero	21
2.3.12	Razones financieras	24
2.3.13	Informe de análisis financiero	28
2.3.14	Contenido de un informe financiero	29
2.4	MARCO CONCEPTUAL	30
2.5	IDEA A DEFENDER.....	32
2.5.1	Idea a defender.....	32
2.6	VARIABLES.....	32
2.6.1	Variable independiente	32
2.6.2	Variable dependiente	32
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		33
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	33
3.2.1	Investigación de campo	33
3.2.2	Investigación bibliográfica-documental	33
3.2.3	Investigación Descriptiva	34
3.2.4	Investigación Explicativa.....	34
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	34
3.3.1	Población	34
3.3.2	Muestra	35
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	35
3.4.1	Métodos de investigación	35

3.4.2	Técnicas de investigación	36
3.4.3	Instrumento de la investigación	36
3.5	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.5.1	Análisis e interpretación de datos	37
3.5.2	Diagnóstico de la situación actual de la empresa	37
3.5.2.1	Análisis de factores internos externos de la empresa	42
3.5.3	Análisis FODA	45
3.5.4	Hallazgos	46
3.5.5	Encuestas dirigidas a todo el personal de la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A, para conocer la gestión financiera actual.	47
3.5.6	Informe de Resultados de la investigación	47
3.5.7	Entrevista realizada al gerente propietario, contador y financiero de la empresa	55
3.6	INTERPRETACIÓN GENERAL	59
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		60
4.1	TEMA:	60
4.2	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	60
4.2.1	Introducción de la propuesta.....	60
4.2.2	Justificación de la propuesta	61
4.2.3	Objetivo General de la propuesta	61
4.3	Desarrollo de la Propuesta	62
4.3.1	Identificación de la empresa	62
4.3.2	Estructura organizacional	62
4.3.2.1	Organigrama estructural	63
4.3.2.2	Manual de funciones de la empresa.....	64
4.3.2.3	Logotipo de la empresa.....	69
4.3.2.4	Misión	69
4.3.2.5	Visión.....	70
4.3.2.6	Valores.....	70
4.3.2.7	Principios	71
4.3.2.8	Política empresarial	72
4.3.2.9	Objetivos empresariales.....	72
4.3.2.10	Matriz FODA de la empresa.....	73
4.3.3	Instrumento de evaluación y control.....	79

CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES.....	100
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	103

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1: Población empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A.....	34
Tabla 2: Análisis de la capacidad directiva de la empresa	38
Tabla 3: Análisis de la capacidad competitiva de la empresa.....	39
Tabla 4: Análisis de la capacidad financiera de la empresa.....	40
Tabla 5: Análisis de la capacidad tecnológica de la empresa	41
Tabla 6 : Análisis de la capacidad del capital humano de la empresa	42
Tabla 7 : Análisis de factores internos externos de la empresa	43
Tabla 8: Matriz FODA.....	45
Tabla 9: Frecuencia en la revisión de los estados financieros	47
Tabla 10: Administración del efectivo.....	48
Tabla 11: Mejora para la toma de decisiones en la empresa	49
Tabla 12: Satisfacción al cliente	50
Tabla 13: Indicadores financieros de la empresa.....	51
Tabla 14: Cooperación de la gestión financiera.....	52
Tabla 15: Estrategias acorde a las necesidades.....	53
Tabla 16: Modelo de gestión financiera	54
Tabla 17: Optimización de los procesos financieros a través de la gestión financiera...	55
Tabla 18: Análisis financiero para la toma de decisiones.....	55
Tabla 19: Modelo de gestión mejora el proceso administrativo	56
Tabla 20: Eficiencia y eficacia a través de herramientas financieras	56
Tabla 21: Mejora del desempeño gerencial mediante información financiera oportuna	56
Tabla 22: Resumen de entrevistas: Gerente, contador y financiero	57
Tabla 23: Manual de funciones.....	64
Tabla 24: Matriz FODA.....	73
Tabla 25: Objetivos estratégicos de La empresa Ingeniería GS Telecom, Signals S.A.	74
Tabla 26: Estrategias de la Empresa Ingeniería GS Telecom, Signals S.A.	78
Tabla 27: Cuadro de mando integral.....	81
Tabla 28: Indicadores desde la perspectiva financiera - Ventas	83
Tabla 29: Indicadores desde la perspectiva financiera - Utilidad	84
Tabla 30: Indicadores desde la perspectiva financiera - Productividad.....	84
Tabla 31: Indicadores desde la perspectiva de los clientes - Satisfacción.....	85

Tabla 32: Indicadores desde la perspectiva de los clientes – Incremento clientes	85
Tabla 33: Indicadores desde la perspectiva de los clientes – Retención clientes	86
Tabla 5: Indicadores desde la perspectiva de los procesos internos	87
Tabla 36: Indicadores desde la perspectiva de los procesos internos - Control.....	87
Tabla 37: Indicadores desde la perspectiva de los procesos internos - Cobros	88
Tabla 38: Indicadores desde la perspectiva de los procesos internos - Proveedores	88
Tabla 39: Indicadores desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo - Capacitación	89
Tabla 40: Indicadores desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo - Conocimiento	89
Tabla 41: Indicadores desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo – Satisfacción personal.....	90
Tabla 42: Plan de acciones.....	91
Tabla 43: Perspectiva Clientes.....	92
Tabla 44: Perspectiva Procesos Internos	93
Tabla 45: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Indicadores financieros	24
Figura 2: Frecuencia en la revisión de los estados financieros	47
Figura 3: Administración del efectivo	48
Figura 4: Mejora para la toma de decisiones en la empresa	49
Figura 5: Satisfacción al cliente	50
Figura 6: Indicadores financieros de la empresa	51
Figura 7: Cooperación de la gestión financiera	52
Figura 8: Estrategias acorde a las necesidades	53
Figura 9: Modelo de gestión financiera	54
Figura 10: Organigrama de la empresa	63
Figura 11: Logotipo de la empresa	69
Figura 12: Misión	69
Figura 13: Visión	70
Figura 14: Visión	75
Figura 15: Mapa estratégico de la empresa Ingeniería GS Telecom, Signals S.A.	77

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1: Cuestionario de entrevista dirigido al departamento administrativo financiero de la empresa “Ingeniería GS Telecom Signal S.A.”	104
Anexos 2: Cuestionario de entrevista dirigido al gerente-propietario de la empresa “Ingeniería GS Telecom Signal S.A.”	106

RESUMEN

El diseño de un Modelo de Gestión Financiera para la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A. del cantón Quito, se presenta con el fin de direccionar estratégicamente a la organización entrelazando sus recursos mediante medidas de acción, logrando crear un correcto sistema de gestión y medición para alcanzar el éxito esperado. La presente investigación se realizó aplicando técnicas como un checklist a su capacidad interna, encuesta al personal y entrevista al gerente. Se determinó que la empresa carece de un modelo de gestión financiera, no posee una estructura organizacional en la que detalle la misión, visión, valores, políticas, objetivos y manual de funciones, que logre dotar de información oportuna y veraz para la toma de decisiones. Al diseñar e implementar la siguiente propuesta permitirá el mejoramiento continuo de la empresa y su rentabilidad, asumiendo la dirección el compromiso y la responsabilidad de transmitir la política y objetivos financieros a empleados y clientes, a más de constituirse en el marco de referencia sobre el cual podrán gestionarse e implementarse alternativas, acciones correctivas o proyectos de mejora.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <GESTIÓN FINANCIERA> <ESTRATEGIAS> <ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL> <INDICADORES FINANCIEROS> < QUITO (CANTÓN)>.

.....
Ing. Gladis Lucía Cazco Balseca

DIRECTORA TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The design of a Financial Management Model for the company GS Telecom Signals S.A. of Quito is presented in order to strategically target the organization by interweaving its resources through action measures. This design has achieved to implement a correct management and measurement system to achieve the expected success. The present study was carried out applying techniques such as a checklist to its internal capacity, staff survey and interview to the manager. Additionally, it was determined that the company lacks a financial management model, does not have an organizational structure in which it details the mission, vision, values, policies, objectives and function manual that manages to provide timely and truthful information for decision making. On one hand, in designing and implementing the following proposal, the company will be able to continuously improve its profitability. On the other hand, the management will take the commitment and responsibility to pass on the policy and financial objectives to employees and customers, as well as to become the frame of reference on which alternatives, corrective actions or improvement projects may be managed and implemented.

Keywords: <ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCE>, <FINANCIAL MANAGEMENT>, <STRATEGIES>, <ORGANISATIONAL STRUCTITRE>, <FINANCIAL INDICATORS>.

INTRODUCCIÓN

A medida que avanza el mundo actual exige cada vez más que los países y las empresas avancen a su ritmo. En este afán la empresa busca cada vez con mayor insistencia llegar al mercado interno y externo con sus productos catalogados de alta calidad y buenos precios.

Un Modelos de gestión financiera nos permitirá organizar y analizar la situación económica de la institución en el cual está incluido, análisis de estados financieros, nuevas estrategias y proyecciones.

Dentro de una empresa es muy importante realizar un presupuesto que ayude a analizar las proyecciones para un tiempo determinado, analiza también los egresos e ingresos, la forma en cómo tendríamos que proceder al en el transcurso del tiempo.

Para satisfacer las necesidades de los clientes, del mercado en general y sobre todo alcanzar los objetivos de rentabilidad y optimización de recursos, es necesario garantizar una correcta gestión financiera.

Es así que en la presente investigación se ha propuesto el diseño de un modelo de gestión financiera para tener una mejor visión de la realidad institucional, buscar el incremento de su rentabilidad mejorando los productos servicios, modificando las estrategias, creando políticas y normando los desempeños administrativos de la empresa “INGENIERÍA GS TELECOM SIGNALS S.A.”, dedicada a la prestación de Servicios de Ingeniería, con la función principal de la instalación de accesorios eléctricos, líneas de telecomunicaciones, redes informáticas y líneas de televisión por cable.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En un mundo tan competitivo a nivel empresarial, las organizaciones se ven afectadas con las variaciones de los factores políticos, económicos y socioculturales que determinan la creación de diferentes escenarios ante los cuales las empresas deben tomar decisiones tendientes a sustentar sus operaciones para mantenerse activas en el mercado.

“INGENIERÍA GS TELECOM SIGNALS S.A.”, considerando estos aspectos, el 09 de julio del 2015 en la ciudad de Quito, en la parroquia Conocoto, Cdla. S/N, Barrio: Libertad Baja, calles: AV. Manuela Cañizares 10-79 y Juan de Dios Morales, inicia sus actividades en la prestación de Servicios de Ingeniería, con la función principal de la instalación de accesorios eléctricos, líneas de telecomunicaciones, redes informáticas y líneas de televisión por cable, desde sus inicios la empresa no mantiene una estructura organizacional financiera y humana acorde al sector en el que se desenvuelve; debido a que con el transcurso del tiempo no ha existido un modelo de gestión financiera que integre las áreas de la estructura organizacional que proporcione la optimización de los recursos financieros y la toma de decisiones adecuadas y oportunas para facilitar la consecución de los objetivos de la organización.

INGENIERÍA GS TELECOM SIGNALS S.A., por no contar con un sistema de gestión financiera sufre pérdida constante del mercado al igual que pierde la oportunidad de optimizar los costos y gastos, por lo que ha visto la necesidad de mejorar la organización del negocio, mejorando los procesos internos, el crecimiento y aprendizaje de su personal, así como la satisfacción de sus clientes.

De esta manera, y ligados a las tendencias empresariales, un ente que no sea capaz de adaptarse a los cambios del entorno empresarial, de definir estrategias basadas en un enfoque de gestión y de dirección, y que no se proyecte, difícilmente será capaz de sostenerse y continuar en el mercado. De ahí la importancia de un Modelo de Gestión Financiera para empresa “Ingeniería GS Telecom Signals S.A.”, del cantón Quito,

provincia de Pichincha, teniendo en cuenta que una buena Gestión Financiera al interior de las unidades económicas, donde no sólo se involucran aspectos cuantitativos, sino también, aspectos cualitativos, que inciden igualmente en éstas, por ende, apoyan la gestión empresarial.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo el diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa “Ingeniería GS Telecom Signals S.A.”, del cantón Quito, provincia de Pichincha, influirá en la rentabilidad empresarial?

1.1.2 Delimitación del problema

- **Campo:** Gestión financiera.
- **Área:** Administración.
- **Aspecto:** Procesos.

LÍMITE ESPACIAL: La presente investigación se realizará en la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A., del cantón Quito, provincia de Pichincha.

LÍMITE TEMPORAL: La presente investigación se llevó a cabo en el periodo 2016.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación nace de la necesidad de establecer parámetros de organización que no existen en las áreas administrativas, de servicio y ventas de la empresa, existiendo empleados desmotivados; por ende; restan productividad y eficiencia en el trabajo, al igual que no existe conocimiento de sus actividades en el trabajo con llevando que realicen funciones diferentes a su cargo, provocando desacuerdos y problemas entre el personal, afectando a la organización y la rentabilidad empresarial. De la misma forma existe la necesidad de tener información financiera que permita a Ingenierías GS Telecom Signals S.A., acceder a tomar la decisión de financiar un capital de operación con

entidades financieras para un crecimiento económico que permita cubrir los compromisos con terceros para cumplir correctamente con las metas de la empresa e incrementar sus ingresos.

Mediante el modelo de gestión financiera se conocerá los parámetros económicos y financieros por los cuales se maneja una empresa, planteando soluciones factibles que permitan mejorar la rentabilidad de la empresa mediante el control de las operaciones.

Los beneficiarios de esta investigación son los directivos de la empresa INGENIERÍA GS TELECOM SIGNALS S.A., ya que contarán con un documento que sirva de guía para el correcto estudio de la gestión financiera para mejorar la rentabilidad empresarial.

Por otra parte, dicho modelo contribuye al mejoramiento de las políticas internas de la organización, en virtud a las estrategias que se brindarán al final del proceso analítico, ya que de acoger las recomendaciones que se plantearán, se mejorará la calidad de los servicios a través de la innovación y cambio, lo que repercute en la rentabilidad empresarial para sus colaboradores y asociados.

La presente investigación es transcendental porque el modelo de gestión financiera le permitirá a INGENIERÍA GS TELECOM SIGNALS S.A., contar con parámetros alineados a la visión, misión y estrategias de la organización, otorgando información actualizada a la gerencia para la toma de decisiones a tiempo, todo esto con la finalidad de que gerencia pueda hacer uso de la información necesaria para enfocar sus esfuerzos a disminuir costos y maximizar la rentabilidad dentro de la organización.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un Modelo de Gestión Financiera para empresa “Ingeniería GS Telecom Signals S.A.”, del cantón Quito, provincia de Pichincha, para optimizar la rentabilidad de la empresa.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Investigar los diversos modelos de gestión financiera para delimitar la estructura del Modelo de Gestión Financiera para la empresa.
- ✓ Realizar un diagnóstico empresarial para determinar la situación financiera de la empresa.
- ✓ Desarrollar los componentes del Modelo de Gestión Financiera atendiendo a los resultados obtenidos durante el proceso investigativo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de realizar la búsqueda en Fuentes bibliográficas dentro de los límites de nuestro país el Ecuador, referentes a un diseño de un modelo de gestión financiera, presentamos los siguientes antecedentes investigativos.

Según Pozo (2014) en su investigación “Evaluación y propuesta de mejora de la gestión financiera y operativa de la compañía de responsabilidad limitada CONORQUE para el periodo 2013-2014”, de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Politécnica Salesiana, manifiesta:

La Gestión Financiera es una parte fundamental en el desarrollo y crecimiento económico de las empresas, ya que en la actualidad las empresas que continúan operando son las que mejor se adaptan a los cambios y toman decisiones acertadas. Este proyecto aspira por medio de un análisis a la gestión financiera y operativa a CONORQUE CIA. LTDA., encontrar la manera de organizar y recomendar soluciones eficientes y eficaces para los problemas económicos y administrativos del plantel, mismos que se han presentado por la debilidad de los controles y la inadecuada segregación de funciones en el mismo.

Sánchez (2013) en su investigación “Diseño de un Modelo de Planificación Financiera utilizando el Presupuesto como Herramienta de Gestión, para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo”, de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, indica que:

Un modelo de planificación financiera se lo realiza con el objeto de mejorar las operaciones financieras en la Institución, y que la toma de decisiones por parte de las Autoridades se las realice con eficiencia, eficacia y economía. Pero para una adecuada realización de este proceso se requiere poner en práctica las políticas que implica, así como controlar su ejecución. Estas serán, por tanto, las tareas de la planificación financiera a corto plazo, que aplicará al horizonte mensual en nuestro caso, los objetivos y las acciones necesarias para llevar a cabo el plan a largo plazo.

Por otro lado Moyolema M. (2011)“La gestión financiera y su impacto en la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito Kuriñan de la ciudad de Ambato año 2010”de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, menciona que:

La presente investigación trata de la inexistencia e inadecuada gestión financiera que tiene la institución. La situación económico-financiera de la empresa al final del año base es el punto de partida de la planificación financiera. A estos datos, se le aplicarán unas previsiones para el año uno, lo que permitirá que en el plan financiero se estimen las necesidades de tesorería que tiene la empresa y la forma de cubrir las mismas.

2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación desde el punto de vista legal se sustenta en la constitución del Ecuador, en el capítulo sexto trabajo y producción, en el Art. 320:

“En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.”

Igualmente se respalda en el código de la producción, en el libro II del desarrollo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas, y de la democratización de la producción, en el Art. 59.e. que menciona “apoyar el desarrollo de procesos de innovación en las empresas ecuatorianas, a través del diseño e implementación de herramientas que permitan a las empresas ser más eficientes y atractivas, tanto en el mercado nacional como en el internacional;

- 1) Fomentar el desarrollo y la difusión de conocimientos y tecnologías orientados a los procesos de producción.” También en el libro VI sostenibilidad de la producción y su relación con el ecosistema, en el Art. 234, “las empresas, en el transcurso de la sustitución de tecnologías, deberán adoptar medidas para alcanzar procesos de producción más limpia como por ejemplo: b. Adoptar procesos sustentables y utilizar

equipos eficientes en la utilización de recursos y que contribuyan a la prevención de la contaminación.”

2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.3.1 Gestión

La gestión se asume como el conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control (Rodríguez, 2010, pág. 1).

Sánchez (2017) indica que “la gestión proviene del latín gestión, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo” (pág. 1).

La Gestión es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades) lo que incluye:

- La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.
- La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones).
- La rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene.

2.3.2 Modelos de gestión

A continuación se exponen varios modelos de gestión:

El primero está basado en la planificación, cuyo autor es Fuentes (2001), quien argumentando a la planificación como selección de las mejores vías de acción dice:

Planificar es elegir, de modo que a partir de una situación nueva y que vemos como posibilidad real en cuanto a qué va a llegar nuestra biblioteca, lo procedente es plantearnos las diferentes propuestas de acción. Si somos capaces de dividir cada propuesta en sus diferentes elementos componentes, seremos capaces, mediante la oportuna comparación y confrontación entre dichas propuestas, de decir cuál es la que en cada momento concreto nos parece más adecuada en función, siempre, de los objetivos que pretendamos conseguir. (pág. 7)

El segundo modelo se acopla al proceso de organización documental de la autora Martínez & Valdéz (2008) quien la define como:

La organización del documento como la descripción de documentos, su contenido, características y propósitos y la organización de estas descripciones de modo que dichos documentos o los mensajes que ellos contienen. La organización del conocimiento abarca todo tipo de métodos de indización, resumen, catalogación, clasificación, gestión de registros, bibliografía y la creación de bases de datos textuales o bibliográficos, para la recuperación de la información. (págs. 45-59)

El tercer modelo es el Balanced Business Scorecard– BSC tiene un enfoque de una gestión organizacional basada en cambios estructurales, en donde se introduzcan nuevos paradigmas en la organización, los procesos y los servicios del área financiera, especialmente de presupuesto. En ese contexto el modelo de gestión que nos va a servir para la parte organizativa dentro del capítulo IV es el que indica los autores (Isea, Jean, & Guevara, 2008) quien al hablar del modelo de cambio estructural, dice:

El desarrollo organizacional exige cambios estructurales en la organización formal (como cambios en el organigrama, en los métodos y procesos, como el financiero, rutinas y procedimientos de trabajo, en la contabilidad, en el presupuesto, alteraciones en el proyecto de trabajo, como enriquecimiento o aplicación del cargo, etc.) y cambios en el comportamiento (en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales, e intergrupales, etc.). (pág. 1)

2.3.3 Fases del modelo

Según Chivenato (2002) existen tres fases del modelo que son:

- **Primera Fase:** Aquí se establece la constitución de la empresa misma, donde se determina sus objetivos, metas, estrategias, desarrollo de planes y organización administrativa.
- **Segunda Fase:** Asegurar a la empresa en una organización de vanguardia, creativa e innovadora, capaz de consolidar su presencia en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, destacando sus ventajas competitivas y calidad de sus productos basados en la diferenciación.
- **Tercera Fase:** Se determina la difusión del modelo, a través de sus resultados, beneficiando a las organizaciones involucradas e incentivar el interés por la preservación de los recursos naturales.

Estas fases requieren de tiempo y conocimientos que deben estar reflejados en la obtención de objetivos, los cuales se los obtiene en forma paulatinamente, cubriendo cada una de las expectativas en forma positiva y definida

2.3.4 Partes del modelo

Según Sánchez (2008) las partes del modelo son:

- **Recolección y análisis de datos:** Consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos útiles para su recolección dentro de la empresa. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema empresarial y las relaciones entre sus elementos o subsistemas y los modos de identificar problemas y temas más importantes.
- **Diagnóstico empresarial:** Se dirige principalmente hacia el proceso de solución de problemas. Se busca identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico también se verifican las estrategias alternativas y los planes para su implementación.
- **Acción de intervención:** Es la parte de implementación del proceso de desarrollo organizacional. La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso

de desarrollo presupuestario, que sigue a la fase del diagnóstico. En esta fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema empresarial particular. La acción de intervención puede efectuarse mediante diversas técnicas.

2.3.5 Funciones de la gestión

El autor Asto (2015) indica que la misma cumple con cuatro funciones fundamentales las cuales son:

- **Planificar.-** La primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.
- **Organizar.-** La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.
- **Dirigir.-** La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.
- **Controlar.-** El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

Teniendo en cuenta las funciones antes mencionadas se puede notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión ya que aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que las

empresas o instituciones pueda desempeñarse de mejor manera en su área de trabajo.

2.3.6 Gestión financiera

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero, y en consecuencia la rentabilidad financiera generada por él mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos. La de generar recursos o ingresos generación de ingresos incluyendo los aportados por los asociados. Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros para obtener niveles de aceptables y satisfactorios en su manejo. (Vélez, 2015, pág. 13)

La Gestión Financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa);
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera que se pueda obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);

- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones. (Nuñez, 2016, pág. 1)

Basado en lo antes citado se concluye que la gestión financiera es una gran aliada para la alta gerencia ya que le ayuda al acrecentamiento de la cuota de mercado, maximización de beneficios o utilidades, buen manejo y control de los recursos existentes en la organización; es decir, es una herramienta que apoya a la gerencia a impulsar el desarrollo de la institución.

2.3.7 Objetivos de la gestión financiera

La gestión financiera eficiente requiere una meta u objetivo para ser comparativamente apropiado, esta es en suposición la maximización de la riqueza de los accionistas; este objetivo está íntimamente ligado con el precio de las acciones; ya que son el reflejo de la inversión, financiamiento y administración de los activos; esto trae consigo las dificultades del entendimiento del término; ya que se tiene que ver cuál será el mejor proyecto de inversión que asegura un constante rendimiento en las acciones de los socios, y que reduce las especulaciones. (Arcia, 2017, pág. 30)

Según (Sánchez, 2006, pág. 1) menciona que el objetivo de la Gestión Financiera se define en base a la composición de dos elementos que a continuación se citan:

- La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados.
- Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.

En sí, el objetivo de la gestión financiera es administrar y sobre todo controlar de manera eficiente y eficaz los recursos financieros a fin de generar réditos o ingresos que a futuro maximicen el rendimiento de la organización.

2.3.8 Funciones de la gestión financiera

Según Pineda (2012) con respecto a la gestión financiera nos enseña:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.
- El análisis financiero: incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

2.3.9 Los estados financieros

Los estados financieros son una representación financiera estructurada de la posición financiera y las transacciones realizadas por una empresa. El objetivo de los estados financieros es proveer información sobre la posición financiera, resultados de operaciones y flujos de efectivo que será de utilidad para un amplio rango de usuarios en la toma de decisiones económicas. (Norma Internacional de Contabilidad n° 1 NIC 1, 2006, pág. 2)

Los Estados financieros son aquellos que se preparan al cierre de un periodo para ser conocidos por usuarios indeterminados, con el ámbito principal de satisfacer el común interés del público en evaluar la capacidad del ente económico para generar flujos favorables de fondos, los cuales se deben caracterizar por su concisión, claridad, neutralidad y fácil consulta. (Guamán S. , 2014, pág. 123)

Se concluye de lo antes citado que los estados financieros son la expresión cuantitativa de los resultados obtenidos por la administración en su actuación, es la habilidad y la visión del factor humano quien da curso y determina los resultados que se obtengan; tal habilidad y visión no son cualidades abstractas, sino que dejan sus huellas en la estructura de la empresa.

2.3.9.1 Objetivo de los estados financieros

Según Baena (2010) los objetivos de los estados financieros son:

- Proporcionan información a los propietarios y acreedores de la empresa acerca de la situación actual de esta y de su desempeño financiero anterior.
- Proporcionan a los propietarios y acreedores una forma conveniente para fijar metas de desempeño e imponer restricciones a los administradores de la empresa.
- Proporciona plantillas convenientes para la planeación financiera.

Los estados financieros tienen los siguientes objetivos:

- Presentar razonablemente información sobre la situación financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de efectivo de una empresa;
- Apoyar a la gerencia en la planeación, organización, dirección y control de los negocios;
- Servir de base para tomar decisiones sobre inversiones y financiamiento;
- Representar una herramienta para evaluar la gestión de la gerencia y la capacidad de la empresa para generar efectivo y equivalentes de efectivo;
- Permitir el control sobre las operaciones que realiza la empresa;
- Ser una base para guiar la política de la gerencia y de los accionistas en materia societaria. (Según Ayala, 2005, pág., 1)

2.3.9.2 Características cualitativas de los estados financieros

Los estados financieros cumplen su objetivo principal, cuando reúnen las siguientes características:

- **Comprensibilidad.-** La información contenida en los estados financieros debe ser fácilmente entendible para cualquier usuario, aun para quienes no tengan conocimientos de contabilidad.
- **Relevancia.-** La información proporcionada debe ser importante, para los usuarios que toman decisiones.
- **Confiabilidad.-** Las cifras o información expresada en los estados financieros deben ser razonables, libre de errores y comprobables.
- **Comparabilidad.-** Las cifras estarán expresadas en moneda de un mismo poder adquisitivo, para que sean comparables al momento de establecer diferencias de un período a otro. (Zapata, 2011, pág. 61)

2.3.9.3 Identificación de los estados financieros

La empresa emite diversos documentos, uno de ellos son los estados financieros, estos deben estar claramente identificados y diferenciados de los otros; además se debe mostrar la siguiente información:

- El nombre de la empresa que presenta los estados financieros, y los cambios ocurridos en el ejercicio anterior respecto a esta información.
- Si los estados financieros pertenecen a una empresa individual o grupal.
- La fecha de cierre o el período cubierto por el estado financiero.
- La moneda de presentación, el efecto de las variaciones en las tasas de cambio de la moneda extranjera.
- El grado de redondeo de las cifras presentadas en los estados financieros. (Estupiñán, 2002, págs. 36-51).

2.3.9.4 Clasificación de los estados financieros

Los Estados Financieros, se clasifican de la siguiente manera:

- a) “Estado de Situación Financiera
- b) Estado del Resultado Integral
- c) Estado de Cambios en el Patrimonio
- d) Estado de Flujo de Efectivo
- e) Notas explicativas a los Estados Financieros” (NIC 1, 2006, pág. 3).

2.3.10 Análisis e interpretación de estados financieros

“La información financiera de un negocio se encuentra registrada en las cuentas del mayor. Sin embargo, las transacciones que ocurren durante el período fiscal alteran los saldos de estas cuentas. Los cambios deben reportarse periódicamente en los estados financieros” (Baena, Análisis financiero, 2010).

La contabilidad es una disciplina del conocimiento humano que permite preparar información de carácter general sobre la entidad económica. Esta información es mostrada por los estados financieros. La expresión "estados financieros" comprende: Balance general, estado de ganancias y pérdidas, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujos de efectivo (EFE), notas, otros estados y material explicativo, que se identifica como parte de los estados financieros. (Aguirre, 2006, pág. 135)

Las características fundamentales que debe tener la información financiera son utilidad y confiabilidad. La utilidad, como característica de la información financiera, es la cualidad de adecuar ésta al propósito de los usuarios, entre los que se encuentran los accionistas, los inversionistas, los trabajadores, los proveedores, los acreedores, el gobierno y, en general, la sociedad.

De lo intestado se puede concluir que la confiabilidad de los estados financieros refleja la veracidad de lo que sucede en la empresa.

2.3.10.1 Análisis financiero

El análisis de los estados financieros es un estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos financieros de un negocio, manifestados por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y de las tendencias de esos elementos, mostradas en una serie de estados financieros correspondientes a varios periodos sucesivos. (Olivera, 2014, pág. 5)

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables. (Córdova, 2016, pág. 22)

En conclusión de lo antes citado se puede decir que el análisis financiero es la utilización de los estados financiero para analizar la posición y el desempeño financiero de una compañía, así como para evaluar el desempeño financiero futuro.

2.3.10.2 Objetivos de análisis financiero

Según Baena (2010, pág. 17), señala, los siguientes objetivos:

- Analizar las tendencias de las diferentes cuentas que constituyen el balance general y el estado de resultados.
- Mostrar la participación de cada cuenta, o subgrupo de cuentas, con relación al total departidas que conforman los estados financieros.
- Calcular y utilizar los diferentes índices financieros para el análisis de la información contable.
- Evaluar la situación financiera de la organización; es decir su solvencia y liquidez, así como su capacidad para generar recursos.
- Determinar el origen y las características de los recursos financieros.

En general, el objetivo del análisis financiero se fija en la búsqueda de la medición de la rentabilidad de la empresa, a través de sus resultados y en la realidad y liquidez de su situación financiera; para determinar su estado actual y predecir su evolución en el futuro.

2.3.10.3 Importancia de análisis de los estados financieros.

“El análisis financiero es importante porque examina la situación actual de la entidad, pero también se realiza para proyectar el futuro crecimiento económico o proyectos de inversión” (Baena, 2010, pág. 18).

“Los estados financieros son importantes porque son documentos serios y con validez oficial que permiten tener una idea muy organizada sobre las finanzas. Ayudan no sólo a ver el pasado, sino a aprender de éste para mejorar al año siguiente” (Finanzas Prácticas, 2017, pág. 1).

En conclusión de lo antes citado un análisis financiero también es importante para llevar los resultados obtenidos a su punto óptimo deseado, donde el análisis se fija en la búsqueda de la medición de la rentabilidad de la empresa a través de sus resultados y en la realidad y liquidez de sus situación financiera para poder determinar sus estado actual y predecir su evaluación en el futuro y por lo tanto el cumplimiento de estos objetivos dependerá de la calidad de los datos, cualitativos y cualitativos e informaciones financieras que sirven de base para análisis.

2.3.10.4 Proceso de análisis financiero

Según Rodríguez (2012, pág. 17), para el desarrollo del análisis financiero se debe tener en cuenta las siguientes etapas:

- a) “Obtención de la información necesaria.
- b) Análisis.
- c) Interpretación o conclusiones.”

Básicamente éstas son las etapas por las que se debe pasar para llevar a cabo el análisis y con las conclusiones que se obtienen llegar a la parte más importante en la empresa: la toma de decisiones.

- a) **Obtención de la información.-** Se refiere a la determinación de los aspectos a analizar en la empresa y la información útil para tal efecto hasta el período de análisis. Si la empresa desea evaluar la rentabilidad entonces debe definir con qué tipo de herramientas lo realizará, luego debe buscar la información útil y después definir los períodos de análisis.
- b) **Análisis.-** Consiste en el arreglo de la información financiera de tal manera que pueda usarse en las herramientas definidas, el desarrollo matemático y la obtención de parámetros derivados de las herramientas aplicadas que permitan llegar a conclusiones.
- c) **Interpretación o conclusiones.-** Son los resultados o parámetros obtenidos en la aplicación de las herramientas de análisis financiero para después evaluarlos y llegar a conclusiones.

Como tal, el análisis financiero termina con la interpretación o el desarrollo de conclusiones; se puede decir también que se obtiene una serie de fuerzas y debilidades que permiten evaluar la posición actual y el desempeño de la empresa hasta ese momento.

2.3.10.5 Usuarios del análisis financiero

Según Guamán (2016, pág. 28) indica que después de realizar el análisis financiero de la empresa, los resultados hallados no quedan solo en un software, un informe o una carpeta. La información detallada la requieren otras entidades, organizaciones o personas que de una u otra forma se encuentran vinculadas a la actividad operacional de la empresa; entre ellos tenemos:

- **La Administración de la Empresa.-** Provee, a quien dirige la empresa, herramientas para determinar la fortaleza o debilidad de las finanzas y operaciones.
- **Los inversionistas.-** Estarán interesados en la rentabilidad a largo plazo y en el incremento del valor de la empresa. De igual forma se preocuparán por el

potencial de utilidad, la estructura de capital y la estabilidad operacional de la compañía.

- **Los bancos y acreedores en general.-** Darán énfasis particular a aspectos relacionados con la capacidad de pago de la empresa para la concesión de créditos y la capacidad de la empresa para generar flujos de fondos adecuados.
- **Las cámaras de comercio.-** Estas instituciones recolectan información financiera de sus afiliados, calculan indicadores y suministran información a quienes estén interesados.
- **Las bolsas de valores.-** Realizan una labor similar a la que cumplen las cámaras de comercio en este sentido.
- **La administración de impuestos.-** El interés de ésta es determinar si la compañía está cumpliendo su deber de contribuyente.

2.3.11 Métodos para el análisis financiero

Según Gudiño (2009) los métodos para realizar un análisis financiero son los siguientes:

A. Método Vertical.- Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical. Para efectuar el análisis vertical hay dos procedimientos:

- Procedimiento de porcentajes integrales: Consiste en determinar la composición porcentual de cada cuenta del Activo, Pasivo y Patrimonio, tomando como base el valor del Activo.
- Procedimiento de razones simples: El procedimiento de razones simples tiene un gran valor práctico, puesto que permite obtener un número ilimitado de razones e índices que sirven para determinar la liquidez, solvencia, estabilidad, solidez y rentabilidad y otros factores que sirven para analizar ampliamente la situación económica y financiera de una empresa

Importancia de análisis vertical.- Este método es de gran importancia en el momento de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa, de acuerdo con sus necesidades financieras (pasivo y patrimonio) y operativas.

Desarrollo de análisis vertical.-

- Elegir la base y asignarle a ésta el 100%. En el estado de situación financiera se toma como bases el total de activos y la suma de pasivo y patrimonio. En el estado de resultados se utilizan como cifra base, las ventas netas o el total de ingresos tratándose de una cooperativa.
- Calcular cuánto representa cada partida con relación a la base (Cevallos Vique, 2010).

Para realizar este cálculo se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Cálculo del porcentaje integral} = \left(\frac{\text{Valor Parcial}}{\text{Valor Base}} \right) * 100$$

B. Método de Análisis Horizontal.- Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha. (Gudiño, 2009, pág. 23)

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

Importancia de análisis horizontal.- El análisis horizontal sirve para evaluar la tendencia de cada una de las cuentas del estado de situación financiera o estado de resultados de un período a otro y, con base en dichas tendencias, se evalúa si la situación financiera del negocio es satisfactoria. Este análisis

permite determinar si el comportamiento de la empresa en un período fue bueno, regular o malo. (Baena, 2010, pág. 18)

Desarrollo del método de análisis horizontal

El análisis horizontal consiste en determinar las variaciones de un período a otro, de las diferentes cuentas que conforman los estados financieros.

Según Baena (2010) estas variaciones se pueden expresarse en tres formas diferentes:

- a) Variación absoluta.- Para determinar la variación absoluta (en moneda legal), se procede a determinar la diferencia entre el valor del período actual y el valor del período anterior. La fórmula sería:

$$\text{Cálculo del valor absoluto} = \text{Valor período actual} - \text{Valor período anterior}$$

- b) Variación relativa.- Para determinar la variación relativa (en porcentaje), se divide el valor del período actual por el valor del período anterior, se le resta 1, y ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo en porcentaje. La fórmula sería:

$$\text{Cálculo del valor relativo} = \left[\frac{\text{Valor Período Actual}}{\text{Valor Período Anterior}} - 1 \right] * 100$$

- c) Variación en veces (razón).- Para el cálculo de la variación a través de la razón, dado en veces, se divide el valor del período actual por el valor del período anterior. La fórmula es:

$$\text{Cálculo del valor de la razón} = \left[\frac{\text{Valor Período Actual}}{\text{Valor Período Anterior}} \right]$$

Si el resultado de cálculo del valor de la razón es menor que 1 (<1), significa que la partida ha disminuido. Si el resultado es mayor que 1 (>1), significa que la partida ha aumentado. Y si el resultado es igual que 1 (=1), significa que no hay variación de la partida, es decir no ha aumentado ni ha disminuido.

2.3.12 Razones financieras

Los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las razones financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad. (Pico, 2012, pág. 1)

Las razones financieras, son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales.

Figura 1: Indicadores financieros



Fuente: (Baena, 2010)

A. Razones de liquidez

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

B. Razones de endeudamiento

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

C. Razones de rentabilidad

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

D. Razones de cobertura

Estas razones evalúan la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos. Estas se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa.

✓ INDICADORES

Capital de trabajo (CNT):

Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones de la empresa todos sus derechos.

$$CNT = Pasivo Circulante - Activo Circulante$$

Solvencia (IS):

Este considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

$$IS = \frac{Activo\ total}{Pasivo\ total}$$

Prueba del ácido (Ácido)

Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo circulante no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya que este es el activo con menor liquidez.

$$\text{ÁCIDO} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Rotación de inventario (RI)

Este mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el periodo.

$$\text{RI} = \frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Promedio Inventario}}$$

- **Plazo promedio de inventario (PPI)**

Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

$$\text{PPI} = \frac{360}{\text{Rotación del Inventario}}$$

Rotación de cuentas por cobrar (RCC)

Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

$$\text{RCC} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

Plazo promedio de cuentas por cobrar (PPCC)

Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

$$PPCC = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

Rotación de cuentas por pagar (RCP)

Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

$$RCP = \frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

Plazo promedio de cuentas por pagar (PPCP)

Permite vislumbrar las normas de pago de la empresa.

$$PPCP = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

Método de razones estándar

Se entiende por estándar lo que debe ser y es un parámetro de eficiencia, las razones estándar sirven como marco de referencia para confrontar las razones reales (simples) contra las mismas y obtener elementos de juicio para conocer si los rubros contenidos están en armonía.

Las razones estándar se calculan dividiendo los elementos que se desean comparar, en la misma forma como se hace en las razones simples, con la diferencia de que, siendo las razones estándar una medida básica de comparación, al hacer su cálculo, debe tomarse el promedio de las cifras de los elementos con los cuales se desea calcular la razón estándar, por el tiempo que se juzgue satisfactorio.

Sólo deben calcularse razones estándar significativas y en el menor número posible, para facilidad del lector del informe.

Las razones estándar se dividen en:

- Internas. (Basadas en datos de la propia empresa en años anteriores)
- Externas. (Que se obtienen del promedio de un grupo de empresas de giro similar)

2.3.13 Informe de análisis financiero

“La relación entre proceso de análisis y el informe de análisis es una relación proceso-producto. El decisor requiere del analista un producto, una opinión sobre la empresa” (García, & Sierra, pág.43).

Una vez concluido el proceso, el analista remitirá un informe razonado al decisor. Este informe no relata lo que el analista ha hecho, sino lo que el analista opina.

El objetivo del análisis es elaborar un informe que reduzca la incertidumbre en la que se encuentra el decisor.

El informe de análisis tiene dos partes:

1. **Presentación de la empresa.-** Se refiere a la información de la empresa, con el cual se pretende trasladar al decisor las características más relevantes de la empresa, por lo que en él deben incluirse ordenadamente los datos obtenidos durante la tarea de familiarización. Cuando la presentación de la empresa es extensa, se aconseja presentar en un informe aparte.

Parte obligatoria de la presentación es la razón social, el objeto social, la dirección de la empresa, el accionariado y las participaciones en otras empresas. Esta información indica quién es la empresa, a qué se dedica, quienes están detrás de ella y con quién mantiene importantes relaciones financieras o de control. Deben incluirse las magnitudes contables básicas, así como cualquier otro dato que pueda utilizarse para identificar puntos de inflexión en la marcha de la empresa.

2. **El informe de análisis.-** Es el producto del proceso de análisis, en el que se pretende transmitir al decisor de forma integrada y ordenada, las conclusiones alcanzadas por el analista.

Como núcleo del informe, el analista debe proponer una decisión (la conclusión del análisis) sobre la operación propuesta y opinar explícitamente sobre la liquidez, solvencia y rentabilidad de la empresa. Los argumentos y los datos que sostienen estas opiniones deben recogerse explícitamente en el informe.

2.3.14 Contenido de un informe financiero

Un informe financiero debe contener los siguientes aspectos:

- **Descripción de la empresa.**

- a) Razón Social
- b) Tipo de empresa (actividad a la que se dedica)
- c) Misión
- d) Visión
- e) Objetivos
- f) Estructura Organizacional (Organigrama)

- **Información Contable. Por lo menos de dos años consecutivos.**

- a) Estado de Situación Financiera
- b) Estado de Resultados
- c) Otros

- **Análisis Horizontal.** Para mejorar la calidad del informe se deberá utilizar gráficos de las cuentas más relevantes.

- **Análisis Vertical. Para cada año.**

- **Índices Financieros.**

- **Recomendaciones.** Del análisis realizado a través de las diferentes herramientas anteriores, se debe extraer los principales problemas o debilidades detectados y luego plantear soluciones factibles es decir recomendaciones, que permitan mejorar la situación actual. (Cevallos, 2010, pág. 59).

2.4 MARCO CONCEPTUAL

Administración.- “Conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas, que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad” (Dávalos, 2003, pág. 27).

Alcance.- “Extensión de la actividad evaluada”. (Sotomayor, 2008, pág. 140)

Análisis.- “Arreglo de la información financiera para que pueda utilizarse y se obtenga parámetros que permitan las conclusiones” (Rodríguez, 2010, pág. 1).

Apalancamiento.- “Relación entre pasivo total y capital contable” (Rodríguez, 2010, pág. 2).

Causa.- “Tiene el objeto de revelar con propiedad y objetividad las razones de desviaciones, deficiencias o de cualquier situación adversa”. (Dávalos, 2003).

Comparabilidad.- “Característica cualitativa de la información financiera que le permite ser comparable” (Rodríguez, 2010, pág. 2)

Criterio.- “Posibilita medir la situación encontrada (condición) y confrontarla con el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias reglamentarias, normativas, instrucciones, metas y objetivos, así como las políticas generales y específicas. Se sintetiza en “lo que debió ser correctamente” (Dávalos, 2003, pág. 3).

Efecto.- Normalmente el efecto es cuantificable en términos porcentuales o monetarios o susceptibles de ser determinado a base de lo que fue previsto o planeado y no fue, en la realidad, cabalmente ejecutado o alcanzado. Establece la diferencia cuantitativa o

cualitativa de lo que en realidad sucedió y lo que debió ser; o sea “lo que es” y “lo que debe ser. (Dávalos, 2003, pág. 5)

Eficacia.- “Consiste en lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados. De tal forma que una actividad, será efectiva en la medida en que los objetivos, metas o resultados sean obtenidos, alcanzados o logrados” (Dávalos, 2003, pág. 5).

Eficiencia.- Se refiere al óptimo aprovechamiento de los recursos para el logro de objetivos, considerando la calidad y el tiempo asignado; se obtiene comparando el monto de recursos consumidos frente a bienes o servicios producidos; es la medición del desempeño. (Contraloría General del Estado, 2011, pág. 7)

Evaluación.- “Emitir un juicio sobre una realidad en función de unos datos y con el propósito de tomar decisiones al respecto” (Morales, 2004, pág. 140).

Evaluación financiera.- “La evaluación financiera contempla, en su análisis a todos los flujos financieros del proyecto, distinguiendo entre capital propio y prestado” (Matos, 2016, pág. 1).

Indicador.- Referencia numérico generado a partir de una variable, que muestra el desempeño de la unidad, objeto de análisis, que comparada con un valor de referencia, interno o externo, podrá indicar posibles desvíos respecto de los cuales, se deberán tomar decisiones y acciones correctivas. (Dávalos, 2003, pág. 8)

Objetivo.- “Propósito o fin que se pretende alcanzar con la realización de una operación, actividad, procedimiento o función” (Benjamín, 2013, pág. 529).

Planeación.- “Etapa del proceso de auditoría que comprende las actividades previstas al trabajo de campo; es decir, definir la actividad a efectuar, así como el diagnóstico, elaboración, discusión y aprobación del programa a seguir” (Sotomayor, 2008, pág. 140).

Rentabilidad.-“La rentabilidad es el beneficio renta expresado en términos relativos o porcentuales respecto a alguna otra magnitud económica como el capital total invertido o los fondos propios” (Baena, 2010, pág. 1).

2.5 IDEA A DEFENDER

2.5.1 Idea a defender

El diseño de un Modelo de Gestión Financiera permitirá tomar decisiones adecuadas y oportunas en la empresa “Ingeniería GS Telecom Signals S.A., que conlleve a la estabilidad económica y financiera.

2.6 VARIABLES

2.6.1 Variable independiente

- ✓ Modelo de Gestión Financiera

2.6.2 Variable dependiente

- ✓ Optimizar la rentabilidad de la empresa

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se aplicó el enfoque cuantitativo y cualitativo que permitió analizar e interpretar, aspectos importantes de la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A., en el cantón Quito, provincia de Pichincha.

En el enfoque cuantitativo, se aplicaron métodos numéricos que nos ayudaron a determinar la población igual que nos ayudó a establecer los diferentes indicadores de gestión para identificar puntos fuertes y débiles de la empresa.

En el enfoque cualitativo, se aplicaron técnicas y procedimientos para la obtención de la evidencia suficiente, y que nos permite interpretar y dar las correspondientes conclusiones y recomendaciones del análisis realizado.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de campo

La investigación se lo realizó en la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A. Se acudió a esta entidad objeto de estudio para obtener información real a través de entrevistas directamente al personal involucrado, permitiendo un conocimiento más a fondo de la investigación, para manejar los datos con más seguridad y poder soportar diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, y crear una situación de control en la cual se manipule una o más variables dependientes.

3.2.2 Investigación bibliográfica-documental

Esta investigación ayudó a fortalecer el conocimiento, gracias a la obtención de información bibliográfica, con el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías y criterios de varios autores sobre el tema tratado, basándose en libros,

trabajos de investigación, así como también del internet, los que contienen información que se relacionan al problema investigado.

3.2.3 Investigación Descriptiva

Consistió en la descripción, registro, análisis e interpretación de la situación actual de la empresa a través de la descripción de los hechos económicos y del cómo se encontraba organizada la empresa.

3.2.4 Investigación Explicativa

Al realizar la investigación se explica, las causas de las debilidades encontradas para emitir las correspondientes conclusiones y recomendaciones con el propósito de corregir dichas deficiencias.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población de estudio asciende a 15 personas de observación las mismas que son:

Tabla 1: Población empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A.

PERSONAL	No.	%
Dirección de organización y sistemas	1	7
Departamento Administrativo-financiero	4	13
Departamento de Desarrollo de sistemas	3	20
Departamento Soporte Técnico	3	20
Departamento Operativo	4	40
TOTAL	15	100%

Fuente: Ingeniería GS Telecom Signals S.A.

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

3.3.2 Muestra

Por ser el universo pequeño se procedió a trabajar con el total del mismo, por lo tanto no se necesitó muestra estadística.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos de investigación

La sistematización de los métodos científicos es una materia compleja y difícil. No existe una única clasificación, ni siquiera a la hora de considerar cuántos métodos distintos existen. A pesar de ello aquí se presenta una clasificación que cuenta con cierto consenso dentro de la comunidad científica. Además es importante saber que ningún método es un camino infalible para el conocimiento, todos constituyen una propuesta racional para llegar a su obtención.

- **Método analítico:** Este método permitió conocer la realidad de la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A., mediante el análisis de cada uno de los indicadores establecidos para el análisis actual de la empresa y saber si el comportamiento es adecuada o no.
- **Método sintético:** Una vez efectuado el análisis financiero, se realizó un informe en el cual consta un resumen de los resultados encontrados, con las respectivas conclusiones y recomendaciones, para facilitar la toma de decisiones que realizan los directivos de la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A.
- **Método deductivo:** Este método es utilizado en el desarrollo del planteamiento del problema conociendo los inconvenientes existentes, introducción, así como en el estudio y análisis de leyes, reglamentos, normas, etc. que regulan las actividades y procedimientos de la empresa, mediante la encuesta y el análisis de los estados financieros.

3.4.2 Técnicas de investigación

- **Observación Directa.-** Se realizó un monitoreo de las principales actividades en la empresa para lograr detectar el estado actual de la misma, a través de ficha de observación, guía de entrevista y el cuestionario realizada para la encuesta.
- **Entrevista.-** Esta técnica permitió obtener la información acerca de las necesidades de la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A. de forma precisa y clara de las opiniones de la persona (entendida en la materia de la investigación) que labora en la empresa por medio de la encuesta al personal, que sirvió de herramienta para la elaboración de un modelo de gestión.
- **Encuesta.-** Se realizó una encuesta al personal de la organización, con la finalidad de obtener información detallada sobre las variables en cuestión como son: el sistema de gestión financiera y la satisfacción de los clientes.

3.4.3 Instrumento de la investigación

- **Ficha de observación:** La observación se llevó a cabo mediante una investigación de campo a la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A., tiempo en que se pudo experimentar la forma de trabajo exigente, la misma que se refleja en el Diagnostico de la empresa, reforzando dicha evaluación mediante un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa (Matriz FODA).
- **Guía de entrevista:** Se realizó al gerente, contador y al financiero de la empresa un cuestionario acorde al interés.
- **Cuestionarios:** Los cuestionarios se aplicó a todos los colaboradores de la empresa en función del manejo de la información financiera y su gestión.

3.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.5.1 Análisis e interpretación de datos

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de la información se procede a la revisión de la información para detectar falencias u omisiones que se presentan al momento de realizar la tabulación para que de éste modo se pueda eliminar respuestas contradictorias y organizar la información de la forma más clara posible; las alternativas de respuesta para que facilite el proceso de tabulación, se clasificó por medio de un sistema computarizado.

Para la tabulación se utilizará el programa estadístico de Excel, el cual permite obtener los cuadros de frecuencias y porcentajes individuales de cada variable, se bosqueja un estadígrafo multivariable que posibilita conocer la interrelación entre las mismas a fin de obtener los mejores análisis de la información recogida, para obtener resultados exactos, confiables y continuar con el examen.

3.5.2 Diagnóstico de la situación actual de la empresa

A continuación se presenta el análisis de las capacidades internas realizado a la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A., en los siguientes aspectos:

- Capacidad directiva.
- Capacidad competitiva.
- Capacidad financiera.
- Capacidad tecnológica.
- Capacidad del capital humano.

A cada una de las capacidades se las clasificó como una fortaleza o debilidad de la empresa y se le dio un peso de Alto (A), Medio (M) y bajo (B) al impacto que estas capacidades tienen sobre la empresa.

Tabla 2: Análisis de la capacidad directiva de la empresa

CAPACIDAD DIRECTIVA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Uso de planes estratégicos.				X			X		
2	Evaluación y pronóstico del medio.		X					X		
3	Velocidad de respuesta a situaciones cambiantes.		X						X	
4	Flexibilidad de la estructura organizacional.				X				X	
5	Comunicación y control gerencial.					X		X		
6	Orientación empresarial.		X					X		
7	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.						X		X	
8	Habilidad para responder a la tecnología				X				X	
9	Habilidad para manejar la inflación.		X						X	
10	Agresividad para enfrentar competencia.		X					X		
11	Sistemas de control y toma de decisiones.						X	X		
12	Sistema de coordinación		X					X		
13	Evaluación de gestión						X	X		
TOTAL			6		3	1	3	8	5	0
PORCENTAJE		0%	46%	0%	23%	8%	23%	62%	38%	0%

Fuente: Investigación de campo en la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A.

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

INTERPRETACIÓN:

La tabla muestra para el Análisis de la capacidad directiva de la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A., una fortaleza media que corresponde a un 46%, con debilidades entre alta y baja en un 23%, lo que corresponde a un impacto alto con un 62%, seguido

de un impacto medio del 38%, por lo tanto se puede decir que la empresa se encuentra en equilibrio ya que sus fortalezas son mayores a sus debilidades.

Tabla 3: Análisis de la capacidad competitiva de la empresa.

CAPACIDAD COMPETITIVA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Fuerza del producto, calidad y exclusividad.		X						X	
2	Lealtad y satisfacción del cliente.		X					X		
3	Participación en el mercado.		X					X		
4	Bajos costos por el servicio			X				X		
5	Uso de la curva de la experiencia	X						X		
6	Inversión en investigación y desarrollo para el desarrollo de nuevos productos				X			X		
7	Ventaja sacada del potencial crecimiento del mercado		X					X		
8	Fortaleza del proveedor y disponibilidad de insumos					X		X		
9	Concentración de clientes	X						X		
10	Administración de clientes						X	X		
11	Portafolio de Productos y servicios					X		X		
TOTAL		2	4	1	1	2	1	10	1	0
PORCENTAJE		18%	36%	9%	9%	18%	9%	90%	18%	0%

Fuente: Investigación de campo en la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A.

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

INTERPRETACIÓN:

Para el análisis de la capacidad competitiva de la empresa, muestra una fortaleza media de un 36% seguida de una fortaleza alta del 18% y del 9% baja, una debilidad media de un 18% con una debilidad alta del 9%, lo que resulta un impacto alto del 90% en

consecución de un impacto medio del 18%. Los datos muestran claramente las fortalezas superiores a las debilidades, indicando que existe un nivel medio en lo referente a la competencia y que está decayendo conforme el tiempo va pasando.

Tabla 4: Análisis de la capacidad financiera de la empresa

CAPACIDAD FINANCIERA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Acceso a capital cuando lo requiere.		X					X		
2	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.		X						X	
3	Facilidad para salir del mercado.	X						X		
4	Rentabilidad, retorno de la inversión.			X				X		
5	Liquidez, disponibilidad de fondos internos.				X			X		
6	Comunicación y control gerencial.		X					X		
7	Habilidad para competir con precios.		X					X		
8	Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda.		X					X		
9	Estabilidad de costos.		X						X	
10	Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda.			X					X	
11	Elasticidad de la demanda con respecto a los precios.		X						X	
TOTAL		1	7	2	1	0	0	7	4	0
PORCENTAJE		9%	64%	18%	9%	0%	0%	64%	36%	0%

Fuente: Investigación de campo en la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A.

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

INTERPRETACIÓN:

El análisis de la capacidad financiera de la empresa muestra una fortaleza media del 64% seguida de una fortaleza baja del 18% y con una fortaleza alta del 9%, una debilidad alta

de un 9%, con un impacto alto considerable del 64% y medio del 36%, lo que significa que la empresa en estos aspectos se encuentra bajo control o en equilibrio, ya que las fortalezas son mayores a las debilidades.

Tabla 5: Análisis de la capacidad tecnológica de la empresa

CAPACIDAD TECNOLÓGICA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Habilidad técnica	X						X		
2	Calidad e Innovación		X					X		
3	Nivel de tecnología utilizada en los productos	X							X	
4	Efectividad en el servicio y entrega		X					X		
5	Valor agregado al producto				X				X	
6	Intensidad de mano de obra en el servicio				X				X	
7	Economía de escala	X						X		
8	Nivel de tecnología de computadores	X					X		X	
9	Nivel de coordinación e integración entre áreas		X						X	
10	Flexibilidad del servicio	X						X		
TOTAL		5	3	0	2	0	1	5	5	0
PORCENTAJE		50%	30%	0%	20%	0%	10%	50%	50%	0%

Fuente: Investigación de campo en la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A.

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

INTERPRETACIÓN:

Los datos muestran de análisis para la capacidad tecnológica de la empresa una fortaleza alta correspondiente a un 50% seguida de un 30% de media, un 20% corresponde a una debilidad media seguida de un 10% de baja, resultando un impacto de un 50% entre alto

y medio, lo que significa que la empresa cuenta con tecnología acorde al medio en el cual se desenvuelve.

Tabla 6 : Análisis de la capacidad del capital humano de la empresa

CAPITAL HUMANO		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Nivel académico del talento		X					X		
2	Experiencia técnica	X						X		
3	Estabilidad	X						X		
4	Rotación		X						X	
5	Ausentismo		X						X	
6	Motivación				X			X		
7	Nivel de remuneración			X				X		
8	Accidentalidad			X					X	
9	Retiros	X						X		
10	Índice de desempeño			X				X		
TOTAL		3	3	3	1	0	0	7	3	0
PORCENTAJE		30%	30%	20%	20%	0%	0%	70%	30%	0%

Fuente: Investigación de campo en la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A.

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los datos para determinar la capacidad del capital humano de la empresa muestran una fortaleza alta y media en iguales circunstancias del 30%, y un 20% corresponde a baja. Las debilidades constan un 20% para alta, por lo cual resulta un impacto alto del 70% y 30% para medio.

3.5.2.1 Análisis de factores internos externos de la empresa

Realizado el análisis de recursos y capacidades internas de la empresa así como los factores externos, se identificaron las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.

Además se estableció el impacto Alto (A), Medio (M) y Bajo (B) y la naturaleza de cada factor interno. La tabla 7 muestra en resumen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A.

Tabla 7: Análisis de factores internos externos de la empresa

ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS EXTERNOS DE LA EMPRESA INGENIERÍA GS TELECOM SIGNALS S.A.				
FORTALEZAS				
FACTOR INTERNO	IMPACTO			NATURALEZA DEL IMPACTO
	A	M	B	
Facilidad para salir del mercado	X			Permite ingresar a otros mercados de acuerdo a la información obtenida en la empresa.
Concentración de clientes		X		Permite operar con los clientes y penetrar más en mercados
Experiencia en el negocio de instalaciones de accesorios eléctricos, líneas de telecomunicaciones, redes informáticas y líneas de televisión por cable.	X			Permite hacer uso de la curva de experiencia
DEBILIDADES				
FACTOR INTERNO	IMPACTO			NATURALEZA DEL IMPACTO
	A	M	B	
Falta de planes estratégicos	X			Falta de visión clara de hacia donde se quiere llegar
Falta de flexibilidad en la estructura organizacional	X			Desconocimiento de actividades no relacionadas a su cargo de trabajo
Empleados desmotivados	X			Resta productividad y eficiencia en el trabajo
Ausencia de programas de desarrollo y capacitación en la empresa	X			Resta productividad y eficiencia en el trabajo
Ausencia de una Gestión Financiera	X			Falta de mejoramiento continuo en los procesos financieros

Falta de liquidez para fondos internos	X			Perdida para operar con los clientes y penetrar en el mercado
OPORTUNIDADES				
FACTOR EXTERNO	IMPACTO			NATURALEZA DEL IMPACTO
	A	M	B	
Incremento del mercado de telecomunicaciones y redes informáticas	X			Oportunidad de ingresar a nuevos mercados.
Crecimiento del mercado nacional	X			Permitir incrementar la participación de la empresa en el mercado nacional.
AMENAZAS				
FACTOR EXTERNO	IMPACTO			NATURALEZA DEL IMPACTO
	A	M	B	
Pérdida constante de mercado		X		Ingeniería GS Telecom Signals S.A., no es la única empresa dedicada a las telecomunicaciones en instalación de accesorios eléctricos, líneas y redes informáticas
Incremento de nuevos competidores		X		Reducción en la participación de mercado
Regulaciones nacionales con respecto a telecomunicaciones	X			Limitaciones en la normativa para cobertura y calidad del servicio y el despliegue e infraestructura
Aumento en los costos por impuestos		X		Incremento del precio de lo referente a actividades de telecomunicaciones

Fuente: Investigación de campo en la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A.
Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Identificadas las principales fortalezas y debilidades de la empresa así como las oportunidades y sus amenazas, se procedió a realizar el análisis FODA mediante una

matriz. A continuación se presenta la Matriz de la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A. En ella se muestra las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

3.5.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta y metodología muy útil para evaluar y establecer la situación competitiva de una empresa y aporta con información valiosa para el proceso de planeación estratégica, pues proporciona una perspectiva global y realista de su situación interna y el entorno en el cual desarrolla su actividad.

De esta forma, se tendrá una idea muy realista de su situación actual y se podrán visualizar alternativas, acciones correctivas o proyectos de mejora que podrán evaluarse, gestionarse e implementarse a través de su análisis.

Tabla 8: Matriz FODA

ANÁLISIS	POSITIVO	NEGATIVO
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilidad para salir del mercado 2. Concentración de clientes 3. Experiencia en el negocio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de planes estratégicos. 2. Flexibilidad en la estructura organizacional 3. Personal desmotivado. 4. Falta de desarrollo y capacitación. 5. Ausencia de un análisis a la Gestión Financiera. 4. Falta de liquidez para fondos internos
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

	1. Incremento del mercado en telecomunicaciones y redes informáticas 2. Crecimiento del mercado nacional.	1. Pérdida constante del mercado. 2. Incremento de nuevos competidores. 3. Regulaciones nacionales con respecto al mercado de telecomunicaciones y redes informáticas 4. Aumento en los costos por impuestos.
--	--	--

Fuente: Matriz FODA de la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A.

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

3.5.4 Hallazgos

Los Checklist utilizados para el análisis de la situación actual de la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A., muestran para capacidad directiva una fortaleza media que corresponde a un 46%, con debilidades entre alta y baja en un 23%, lo que corresponde a un impacto alto con un 62%, seguido de un impacto medio del 32. La capacidad competitiva de la empresa, muestra una fortaleza media de un 36% seguida de una fortaleza alta del 18% y del 9% baja, una debilidad media de un 18% con una debilidad alta del 9%, lo que resulta un impacto alto del 90% en consecución de un impacto medio del 18%. La capacidad financiera muestra una fortaleza media del 64% seguida de una fortaleza baja del 18% y con una fortaleza alta del 9%, una debilidad alta de un 9%, con un impacto alto considerable del 64% y medio del 36%. La capacidad tecnológica de la empresa muestra una fortaleza alta correspondiente a un 50% seguida de un 30% de media, un 20% corresponde a una debilidad media seguida de un 10% de baja, resultando un impacto de un 50% entre alto y medio. Los datos para determinar la capacidad del capital humano de la empresa muestran una fortaleza alta y media en iguales circunstancias del 30%, y un 20% corresponde a baja. Las debilidades constan un 20% para alta, por lo cual resulta un impacto alto del 70% y 30% para medio.

Se utiliza adicionalmente se estructura una matriz FODA para analizar la empresa de forma interna y externa en aspectos positivos y negativos de la misma la cual muestra que la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A., utiliza las fortalezas y vence las debilidades para aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas.

3.5.5 Encuestas dirigidas a todo el personal de la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A, para conocer la gestión financiera actual.

A continuación se detalla la interpretación, verificación de la hipótesis mecanismo importante para el procesamiento de datos ya tabulados a través de la ficha de observación aplicada al personal de la empresa, en primer lugar se procedió a la codificación de resultados para luego tabularlos, mediante la aplicación estadística descriptiva, como medio principal de los datos obtenidos para convertirlos en porcentajes mediante una síntesis para el análisis.

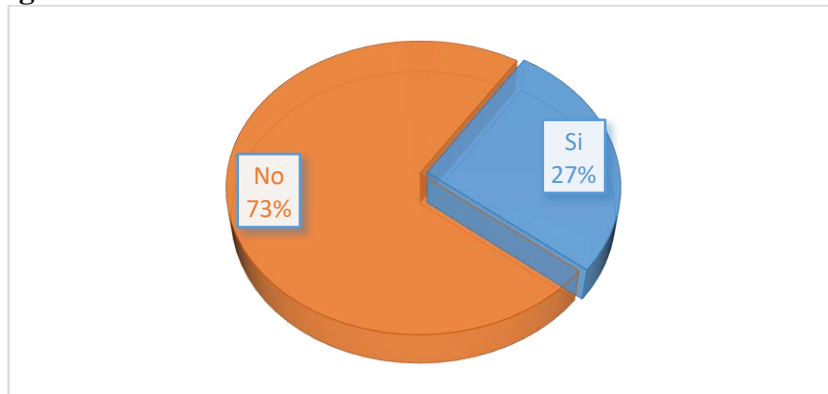
3.5.6 Informe de Resultados de la investigación

1.- ¿Se realiza revisión de los estados financieros frecuentemente?

Tabla 9: Frecuencia en la revisión de los estados financieros

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	27
No	11	73
Total	15	100

Figura 2: Frecuencia en la revisión de los estados financieros



Fuente: Encuesta realizada a empleados de Ingeniería GS Telecom Signals S.A; Abril, 2016
Elaborado por: Yanchatipán Marcia.

Análisis:

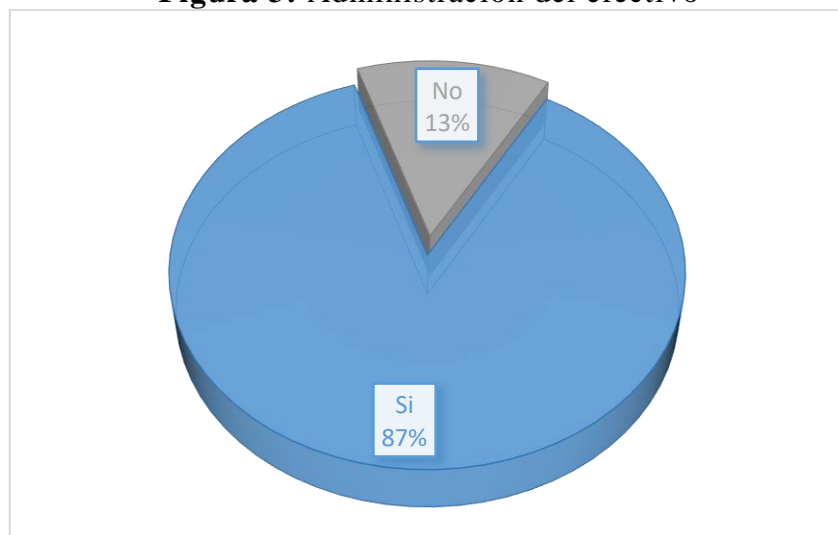
Un porcentaje alto informa que no se revisa con frecuencia los estados financieros.

2.- ¿Se realiza el flujo de caja en la empresa para la administrar el efectivo?

Tabla 10: Administración del efectivo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	87
No	2	13
Total	15	100

Figura 3: Administración del efectivo



Fuente: Encuesta realizada a empleados de Ingeniería GS Telecom Signals S.A; Abril, 2016
Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Análisis:

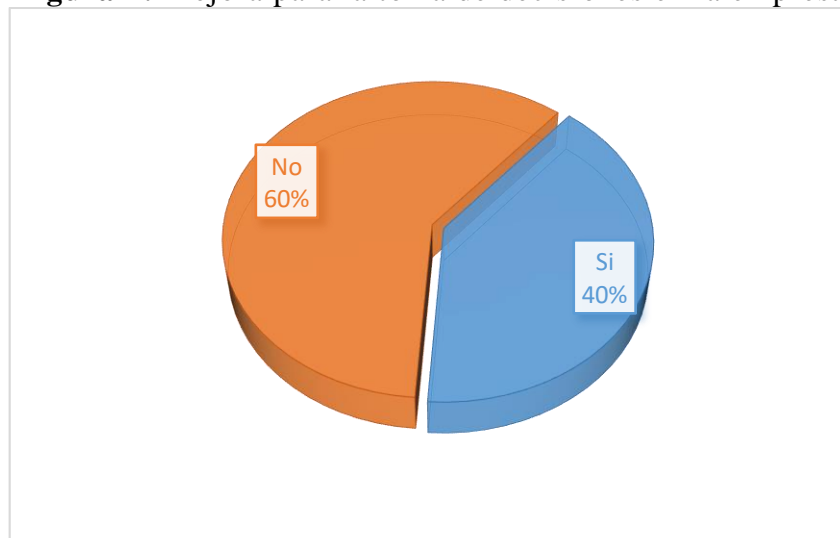
De acuerdo a los datos proporcionados se puede concluir que existe un control adecuado en cuanto al dinero circulante dentro de la empresa

3.- ¿La empresa les proporciona los conocimientos y herramientas necesarias para mejorar la toma de decisiones en la institución?

Tabla 11: Mejora para la toma de decisiones en la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	40
No	9	60
Total	15	100

Figura 4: Mejora para la toma de decisiones en la empresa



Fuente: Encuesta realizada a empleados de Ingeniería GS Telecom Signals S.A; Abril, 2016
Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Análisis:

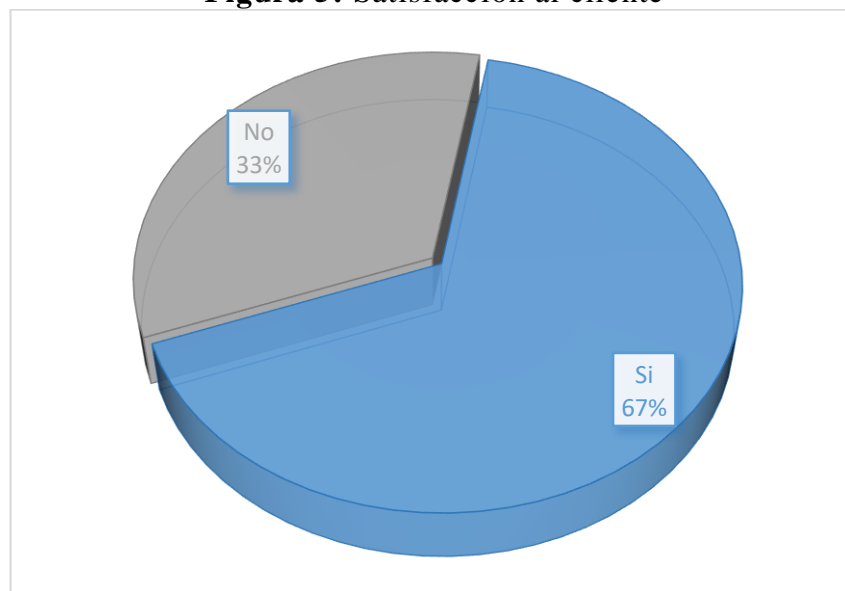
Se puede concluir que la mayoría de los encuestados manifestaron que la empresa no proporciona la información necesaria para que pueda tomar una correcta decisión por la institución.

4.- ¿Considera usted que los clientes están satisfechos con los productos que ofrece la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A.?

Tabla 12: Satisfacción al cliente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	67
No	5	33
Total	15	100

Figura 5: Satisfacción al cliente



Fuente: Encuesta realizada a empleados de Ingeniería GS Telecom Signals S.A; Abril, 2016
Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Análisis:

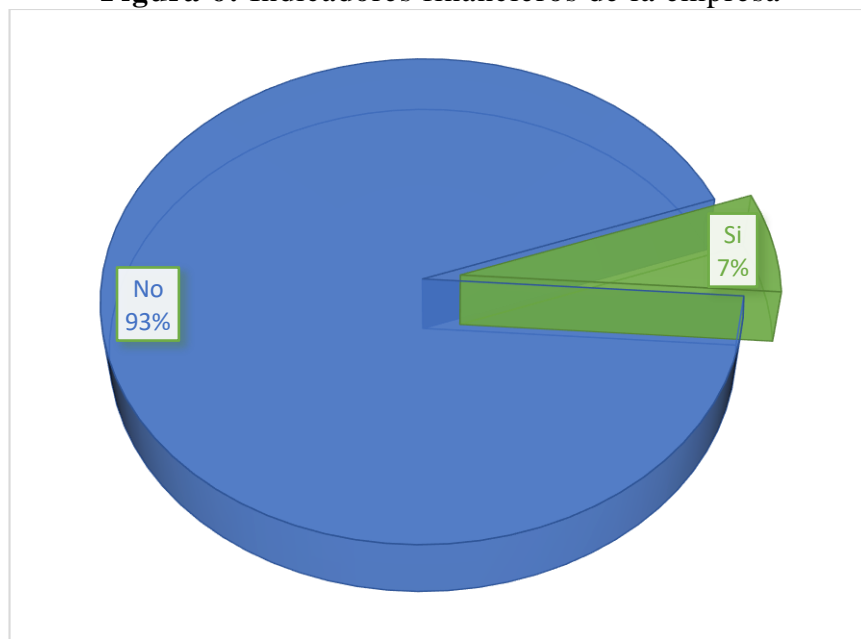
Con los datos de la encuesta se dice que la empresa si satisface a sus clientes en cuanto a los productos y servicio que brinda la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A.,

5.- ¿Conoce Ud. los indicadores financieros que maneja la empresa?

Tabla 13: Indicadores financieros de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	7
No	14	93
Total	15	100

Figura 6: Indicadores financieros de la empresa



Fuente: Encuesta realizada a empleados de Ingeniería GS Telecom Signals S.A; Abril, 2016

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Análisis:

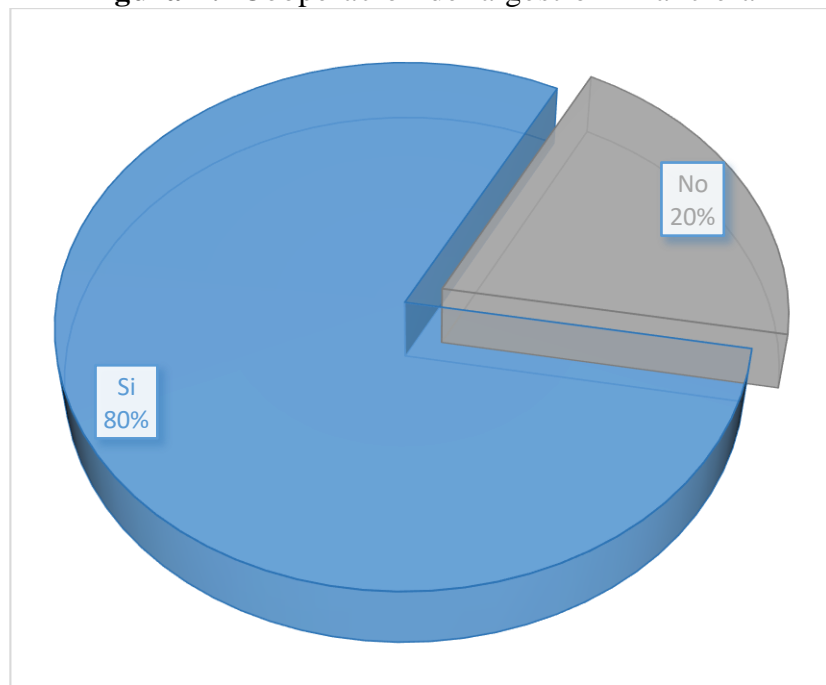
Esto nos da a conocer que la empresa no dispone de indicadores de gestión en los diferentes departamentos existentes de la empresa, por lo que es necesario un modelo de gestión donde indique las metas a cumplir de acuerdo a su función.

6.- ¿La gestión financiera ayuda a regular los ingresos y los egresos de la empresa?

Tabla 14: Cooperación de la gestión financiera

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	80
No	3	20
Total	15	100

Figura 7: Cooperación de la gestión financiera



Fuente: Encuesta realizada a empleados de Ingeniería GS Telecom Signals S.A; Abril, 2016

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Análisis:

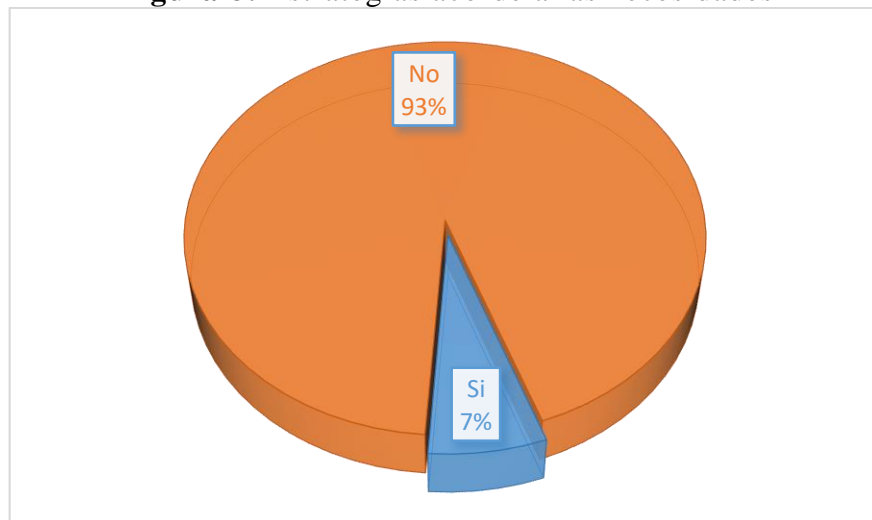
Un alto porcentaje de los encuestados ratifican que las gestiones financieras si regula los movimientos económicos y cooperan a normar los ingresos y egresos de forma óptima.

7.- ¿Las estrategias que aplica la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A. son acordes a sus actividades?

Tabla 15: Estrategias acorde a las necesidades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	25
No	14	50
Total	15	100

Figura 8: Estrategias acorde a las necesidades



Fuente: Encuesta realizada a empleados de Ingeniería GS Telecom Signals S.A; Abril, 2016
Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Análisis:

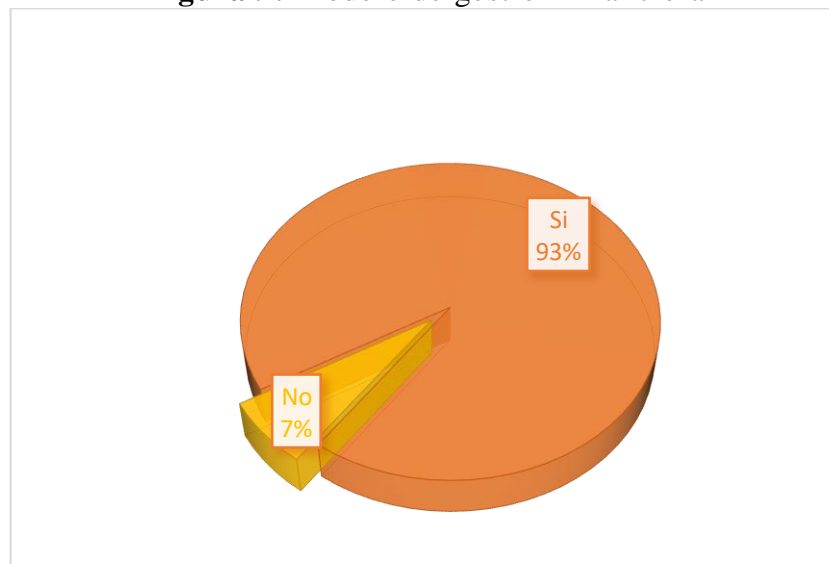
Esto nos demuestra que el gerente solo conoce de las estrategias aplicadas en la empresa y no las comunica a los demás colaboradores de la empresa, por lo tanto los mismos no aplican las estrategias de acorde a sus actividades.

8.- ¿Considera Ud. que tener un modelo de gestión financiera, ayudará a mejorar el proceso administrativo de los recursos económicos de Ingeniería GS Telecom Signals S.A.?

Tabla 16: Modelo de gestión financiera

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	93
No	1	7
Total	15	100

Figura 9: Modelo de gestión financiera



Fuente: Encuesta realizada a empleados de Ingeniería GS Telecom Signals S.A; Abril, 2016
Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Análisis:

Como se puede observar en el gráfico, un gran número de colaboradores declaró que es fundamental un modelo de gestión financiera porque esto ayudará con los objetivos de la organización por medio de indicadores de gestión de cada uno de los departamentos existentes y así llegar a cumplir con las estrategias planteadas que estarían enfocadas a la misión y visión de la empresa.

3.5.7 Entrevista realizada al gerente propietario, contador y financiero de la empresa

Fecha: 11 de Mayo del 2016

Objetivo: Conocer la necesidad de un Modelo de Gestión Financiera para la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A. del cantón Quito, provincia de Pichincha, para incrementar sus ingresos optimizando los recursos disponibles.

Guía de entrevista

1.- ¿Con un modelo de gestión financiera adecuado, piensa usted que se optimicen los procesos administrativos, y por consiguiente mejoraría el movimiento económico y financiero de la empresa?

Tabla 17: Optimización de los procesos financieros a través de la gestión financiera

Alternativas	Gerente	Contador	Financiero
Mucho		X	x
Poco	x		
Nada			

Fuente: Entrevista realizada en la empresa “Ingeniería GS Telecom Signals S.A”; Abril, 2016

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

2.- ¿Es importante para usted el análisis financiero dentro de la toma de decisiones?

Tabla 18: Análisis financiero para la toma de decisiones

Alternativas	Gerente	Contador	Financiero
Muy importante			x
Importante		X	
Poco Importante	x		
Nada Importante			

Fuente: Entrevista realizada en la empresa “Ingeniería GS Telecom Signals S.A”; Abril, 2016

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

3.- ¿Considera usted que tener un modelo de gestión financiera, ayudará a mejorar el proceso administrativo de los recursos económicos de la empresa?

Tabla 19: Modelo de gestión mejora el proceso administrativo

Alternativas	Gerente	Contador	Financiero
Mucho		X	x
Poco	x		
Nada			

Fuente: Entrevista realizada en la empresa “Ingeniería GS Telecom Signals S.A”; Abril, 2016

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

4.- ¿En qué medida cree usted que las herramientas financieras ayudarían a la empresa a ser eficiente y efectiva en sus acciones económicas?

Tabla 20: Eficiencia y eficacia a través de herramientas financieras

Alternativas	Gerente	Contador	Financiero
Mucho			x
Poco	x	x	
Nada			

Fuente: Entrevista realizada en la empresa “Ingeniería GS Telecom Signals S.A”; Abril, 2016

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

5.- ¿Con información financiera oportuna podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A.?

Tabla 21: Mejora del desempeño gerencial mediante información financiera oportuna

Alternativas	Gerente	Contador	Financiero
Mucho		x	x
Poco	x		
Nada			

Fuente: Entrevista realizada en la empresa “Ingeniería GS Telecom Signals S.A”; Abril, 2016

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Tabla 22: Resumen de entrevistas: Gerente, contador y financiero

TRIANGULACIÓN DE INFORMACIÓN DE ENTREVISTAS			
Cargo	Gerente	Contador	Financiero
PREGUNTAS	RESPUESTAS		
1.- ¿Con un modelo de gestión financiera adecuado, piensa usted que se optimicen los procesos administrativos, y por consiguiente mejoraría el movimiento económico y financiero de la empresa?	Al tener un modelo de gestión financiera ayudaría en algo a la empresa ya que los procesos también implican la contribución de otros sectores de nuestra empresa no solo de la gestión financiera .	Si porque al contar con un modelo de gestión adecuado las actividades de la empresa estarían organizadas y se mejoraría la productividad.	En mi área he podido apreciar que hace falta un modelo de gestión que optimice los procesos que se llevan a cabo en la empresa.
2.- ¿Es importante para usted el análisis financiero dentro de la toma de decisiones?	La toma de decisiones además del análisis financiero depende de otros factores externos y no solo de la situación financiera de la empresa pero si es un factor a tomar en cuenta.	Una correcta toma de decisiones evaluando la situación financiera de la empresa puede permitir que la misma sea rentable en el mercado.	Es importante ya que de la correcta toma de decisiones de la alta gerencia en base a la información financiera depende la rentabilidad de la empresa.
3.- ¿Considera usted que tener un modelo de gestión financiera, ayudará a mejorar el proceso administrativo de los recursos económicos de la empresa?	Ayudaría en algo a la administración de los recursos.	Un modelo de gestión financiera abarca todos los procesos en donde se manejen recursos económicos con lo que se lograría eficiencia y eficacia en la empresa.	Por supuesto un modelo adecuado ayudaría a mejorar el control presupuestario y por consiguiente se administrarían bien los recursos económicos.

4.- ¿En qué medida cree usted que las herramientas financieras ayudarían a la empresa a ser eficiente y efectiva en sus acciones económicas?	Medianamente ya que una empresa eficiente y efectiva implica direccionar todos los esfuerzos de cada uno de los miembros de la empresa, así se lograría cumplir estos objetivos.	Si ayudarían ya que permiten contar con un control y seguimientos de las actividades de la empresa así como los resultados que se están logrando.	Se lograría mucho ya que efectivamente se lograría eficacia y efectividad en todas las actividades que se operan aquí.
5.- ¿Con información financiera oportuna podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A.?	Una información oportuna permite adelantarnos a posibles problemas que puedan ocurrir en el futuro, por lo cual si ayudaría a mejorar el desempeño empresarial.	Efectivamente la gestión empresarial permite obtener información en base a esta y evaluando las opciones se lograría tomar decisiones acertadas.	La información oportuna en cualquier organización permite una adecuada toma de decisiones que ayudan a la misma a ser productiva.

Fuente: Entrevista realizada en la empresa “Ingeniería GS Telecom Signals S.A.”; Abril, 2016

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

3.6 INTERPRETACIÓN GENERAL

Al realizar la encuesta al personal de la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A., se obtuvo que el 50% de los encuestados indicaron que la revisión se lo hace a veces a los estados financieros, deduciendo que no existe un personal especializado en el área financiera y por ende tienen dificultad al momento de revisarlos. El 50% de las personas encuestadas concuerdan que la empresa si realiza un flujo de efectivo, además el 50% manifestó que a veces se proporciona los conocimientos y herramientas necesarias para mejorar la toma de decisiones en la institución. Un porcentaje significativo 50% recalca que desconocen acerca de la satisfacción que tienen los clientes porque no se han realizado una encuesta a los clientes para conocer sus criterios. De la misma forma los encuestados ratifican que las gestiones financieras a veces ayudan a regular los ingresos y gastos porque no existen políticas establecidas para el control del disponible. Un porcentaje mayoritario 50% de las personas de administración que fue encuestada manifestó que a veces se aplican estrategias que ayuden al crecimiento de la institución porque no hay una estructuración adecuada. El 75% de los encuestados dicen que un modelo de gestión ayudaría mucho a mejorar el proceso administrativo de los recursos económicos y por consiguiente con los objetivos de la organización obteniendo liquidez favorable que ayudaría a brindar un mejor servicio a los clientes y manteniéndose en el tiempo.

En lo referente a la entrevista realizada al gerente, contador y financiero de la empresa, conocen al modelo de gestión como una herramienta indispensable para generar rentabilidad e ir acorde a las actividades de la empresa en coordinación con la misión y visión de la institución. Se puede concluir que el gerente-propietario conoce la aplicación de un modelo de gestión, pero al momento dentro de la institución no se ha ejecutado una investigación de este tipo, siendo transcendental el tema propuesto ya que permitirá optimizar los recursos disponibles. En tanto la verificación de la idea a defender se determina la viabilidad del trabajo de titulación para la posterior propuesta que encontraremos desarrollada en el capítulo IV, mediante la herramienta del Balanced Scorecard que mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: la financiera, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento, perspectivas que proporcionan la estructura necesaria del modelo.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA “INGENIERÍA GS TELECOM SIGNALS S.A.”, DEL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.

El entorno financiero de las empresas es un factor determinante para lograr el éxito de una organización, especialmente en el micro y pequeñas empresas donde su limitación financiera les obliga a destinar los escasos recursos que poseen de manera más eficiente para lograr sobrevivir en el mercado. El modelo de gestión que se plantea sirve como herramienta para resolver problemas sustanciales; destinar los recursos que posee de manera eficiente para lograr sobrevivir (mantenerse y generar utilidades) con los que contará Ingeniería GS Telecom Signals S.A., ya que si no son controlados a tiempo pueden ocasionar grandes pérdidas.

4.2 MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

4.2.1 Introducción de la propuesta

En la presenta investigación se implementará un Cuadro de Mando Integral con la finalidad de que la empresa tenga una mejor organización y funcionamiento con ello el Gerente que es la cabeza de la misma pueda llevar un mejor control de la organización y las actividades que se realiza, a más de estar en la capacidad de tomar decisiones rápidas y acertadas, con esto se ayudará también a los trabajadores y empleados a conocer cuáles son sus funciones específicas que deben realizar acorde a la profesión, y desempeño que realicen, también conozcan sus responsabilidades y derechos, así mantener el orden dentro de la empresa, se plantea capacitar al personal constantemente para obtener un buen rendimiento dentro de las funciones que realizan, con esto alentar al personal para el mejoramiento de sus labores y así incrementar u optimizar los recursos de la empresa.


4.2.2 Justificación de la propuesta

La investigación que se realizó en la Empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A, será útil para otras empresas como para la misma ya que este tipo de problemas son comunes dentro de las organizaciones, al no contar con un buen sistema de control, no se puede tener una visión global ni conocer la situación concreta en la que se encuentra la empresa, provocando con ello el retraso del crecimiento y desarrollo de la misma. El tema planteado se centra en la implementación de un sistema de control gerencial, a través del cuadro de mando integral, mediante ello se motivara a los empleados y trabajadores a cumplir con sus actividades y funciones con interés siendo así eficientes y eficaces de esta manera el proceso de implementación del sistema será significativo y mejorará el control dentro de la empresa.

Al momento de aplicar el sistema de control gerencial se benefició la empresa, los empleados y trabajadores, por lo tanto el gerente no tuvo ninguna dificultad en la implementación de este sistema ya que al implementar el mismo este le ayuda a favorecer la comunicación de las estrategias y promover la motivación e implicación de los trabajadores ya que al hacerles partícipes, en todo momento del proceso, los trabajadores se sienten parte integrante y están motivados, de esa manera los mismos empleados conocerán sus responsabilidades y realizaran sus funciones de manera correcta y exacta evitando así el incumplimiento de sus tareas y provocando que existan horas muertas. Con la presente propuesta además se ayudará a la Gerencia de la Empresa Ingeniería GS Telecom, Signals S.A., a poder llevar un mejor control de la evolución de la organización y así poder prever las futuras consecuencias y actuar de manera oportuna para evitar o minimizar riesgos y corregir desviaciones que se puedan suscitar en un futuro.

4.2.3 Objetivo General de la propuesta

- Diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral para la “Empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A” que permita conseguir seguridad razonable respecto al uso de recursos, confiabilidad de la información a fin de llevar a cabo el cumplimiento de normas y procedimientos en sus operaciones logrando así obtener resultados eficaces para la toma de decisiones oportunas empresa.

	INGENIERÍA GS TELECOM SIGNALS S.A.		
	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA		
	Código: SGF-MF-01	Versión: 01	Fecha: 10-05-2017

4.3 Desarrollo de la Propuesta

4.3.1 Identificación de la empresa

Razón social: INGENIERÍA GS TELECOM SIGNALS S.A.

Actividad: Servicios de Ingeniería, Instalación de accesorios eléctricos, líneas de telecomunicaciones, redes informáticas y líneas de televisión por cable.

Empresa: Sector Privado

Ruc: 050462805 0001

Dirección: Av. Manuela Cañizares 10-79 y Juan de Dios Morales.
Conocoto-Quito

Teléfono: 02 2 842 760

4.3.2 Estructura organizacional

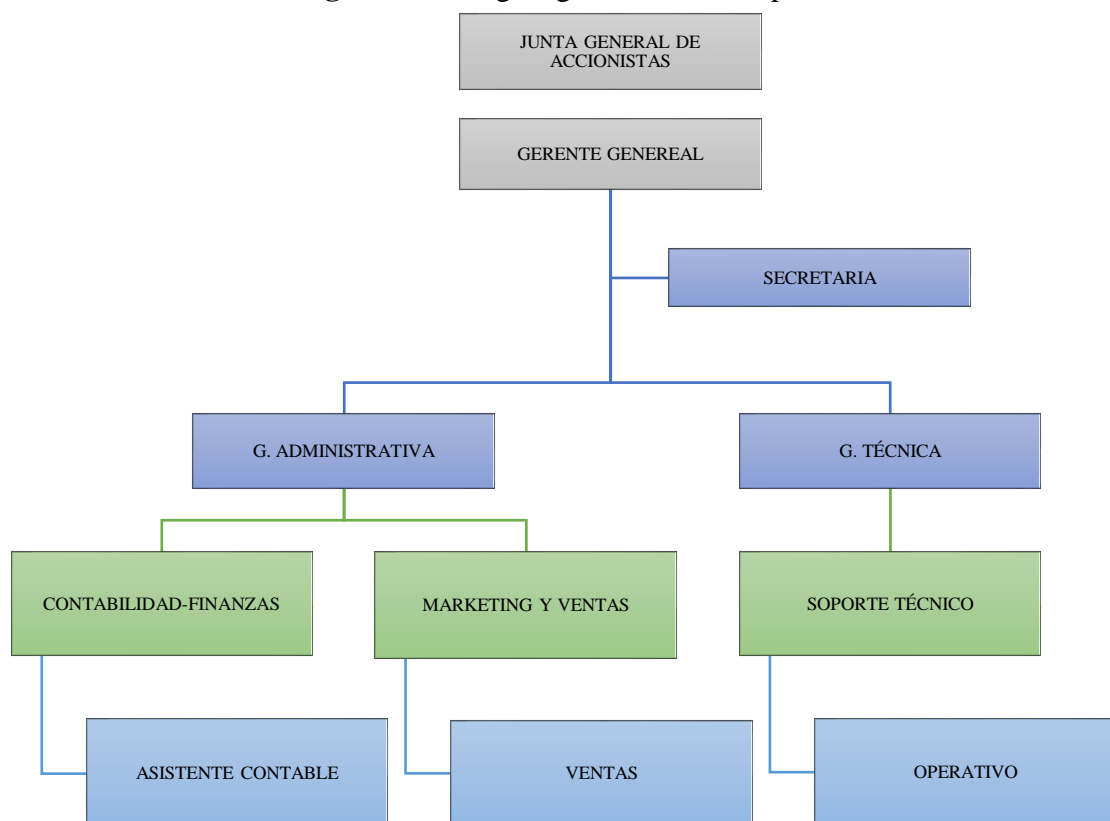
Ingeniería Gs Telecom Signals S.A., es una empresa que fue creada a mediados de 2015, en la actualidad no tienen plasmada su estructura organizacional, por lo que a continuación se propone su estructura conforme a la información obtenida mediante el levantamiento de información.

4.3.2.1 Organigrama estructural

El capital más importante del negocio será su gente. Es importante identificar en cada uno de los empleados sus habilidades y experiencia para el beneficio de la empresa. En este contexto,

La empresa INGENIERÍA GS TELECOM SIGNALS S.A. cuenta con 15 empleados divididos básicamente en:

Figura 10: Organigrama de la empresa



Fuente: Empresa “Ingeniería GS Telecom Signals S.A”; Junio, 2016

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

4.3.2.2 Manual de funciones de la empresa

Tabla 23: Manual de funciones

Cargo	Objetivo	Supervisión	Funciones
JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS	Decidir sobre todo asunto pertinente a los negocios de la compañía, y velar por el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad y eficiencia	Toda la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer y aprobar los estados financieros que sean presentados por el Gerente General. ✓ Designar y remover al gerente. ✓ Resolver acerca del reparto de las utilidades. ✓ Aprobar la admisión de nuevos socios. ✓ Toma de decisiones en cuanto al aumento o disminución del capital suscrito o autorizado, y de cualquier reforma o estatutos sociales. ✓ Selección de auditores externos de ser requeridos.
GERENTE GENERAL	Responsable de planificar, organizar, controlar la empresa y cumplimiento de	A toda la empresa y sus diferente áreas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejercer la representación legal de la empresa. ✓ Ejecutar mediante la correcta planificación y control de las diferentes propuestas por el directorio de la empresa, tanto a corto como a largo plazo. ✓ Aprobar, firmar y ejecutar todas las clases de contratos. ✓ Realizar y presentar anualmente los presupuestos de ingresos como los egresos al directorio para su aprobación.


Elaborado por: Yanchatipán Marcia

	las políticas y estrategias que se aplican, una persona con liderazgo.		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Define políticas, estrategias con cada uno de los departamentos junto con sus responsables para llegar a las metas propuestas. ✓ Presentar la información requerida por los socios en directorio.
SECRETARIA	Responsable del buen trato y atención a los clientes		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención telefónica personalizada al cliente, proveedor entre otros, envío de fax. ✓ Recepción de documentos y facturas de proveedores y la entrega a la persona encargada de la revisión y aprobación. ✓ Atención a clientes y proveedores. ✓ Consulta de pagos de servicios básicos.
GERENCIA ADMINISTRATIVA	Coordinar el trabajo de los miembros del departamento en función de la visión, misión y objetivos de la organización	Al departamento de Contabilidad-Finanzas, recursos humano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Designar todas las posiciones gerenciales. ✓ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos. ✓ Plantear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con los objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación. ✓ Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente. ✓ Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerente y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar seguimiento s las afiliaciones del personal, nuevo, antiguo, con el soporte de la gerencia para tener un mejor servicio al empleado y empleador. ✓ Controlar la bodega, revisar la información de los inventarios y de los materiales enviados al lugar donde se está ejecutando el proyecto.
CONTADOR/A – FINANCIERO/A	Responde de registrar todos los movimientos mercantiles y comerciales de la empresa	Al auxiliar contable.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar Reportes bancarios. ✓ Realizar los impuestos tanto del IVA, retenciones en la fuente y el impuesto a la renta para sus declaraciones de acuerdo a antepenúltimo dígito del RUC. ✓ Elaborar los balances mensuales de acuerdo al RUC. ✓ Revisar los reportes de gastos de caja chica. ✓ Realizar las conciliaciones bancarias. ✓ Vigilar y respaldar el correcto registro de las actividades financieras de la empresa, controlando el apego a la ley, principios, políticas, normas y demás instrumentos vinculados al adecuado proceso de la información contable. ✓ Ejercer la responsabilidad de la empresa ante la autoridad tributaria junto con el responsable legal de la empresa. ✓ Emite informes de estados financieros anuales de la empresa ✓ Informar periódicamente a los directivos de la empresa de la situación financiera actual, a fin de entregar información adecuada, confiable, válida y oportuna para la toma de decisiones. ✓ Analizar los gastos realizados por administración.

ASISTENTE CONTABLE	Mantener al día todos los reportes, archivos de la empresa para las respectivas declaraciones		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de comprobantes de ingresos. ✓ Elaboración de cheques. ✓ Ingresos de facturas al sistema contable e información contable. ✓ Elaboración de retención en fuente. ✓ Archivo de facturas. ✓ Registra los egresos e ingresos, asientos de diario, retenciones en la fuente. ✓ Elaboración conciliaciones bancarias y flujos de efectivo. ✓ Prepara los impuestos, anexos y cuadrar con los saldos contables previo a la realización de las declaraciones mediante página del SRI.
MARKETING Y VENTAS	Dar a conocer a la empresa a nivel de las provincias y verificar las ventas mensuales	Gerencia Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento exhaustivo del mercado ✓ Estudios de mercado, segmento, público, competidores y proveedores ✓ Análisis de competencias. ✓ Análisis del consumidor, establecer segmento del mercado ✓ Previsión de ventas ✓ Fijación de márgenes y precios ✓ Incentivar las ventas ✓ Elaborar estrategias de captación y fidelización de los clientes
GERENCIA TÉCNICA	Coordinar toda el área técnica de los	Desarrollo de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar, dirigir y controlar los proyectos que se hayan obtenido. ✓ Coordinar el trabajo entre el jefe de obra y operarios.

	departamentos de diseño y modernizar los sistemas de prestación de servicios	Soporte Técnico y operativo	✓ Controlar que los proyectos se elaboren de forma correcta y que el resultado sea perfecto.
TÉCNICOS OPERARIOS	Realizar las operaciones necesarias para que el cliente quede y se sienta satisfecho	Trabajadores Operarios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar los pozos de remisión. ✓ Realizar las canalizaciones telefónicas. ✓ Ejecutar las instalaciones de las redes de comunicación y mantenimiento. ✓ Hacer el mantenimiento de las redes telefónicas, de ser el caso. ✓ Acatar las resoluciones tomadas por el gerente general. ✓ Utilizar equipos de seguridad en el campo de trabajo.

	INGENIERÍA GS TELECOM SIGNALS S.A.		
	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA		
	Código: SGF-MF-01	Versión: 01	Fecha: 21-07-2016

4.3.2.3 Logotipo de la empresa

Se ha diseñado un logotipo de la empresa conforme a su actividad que desarrolla, proporcionándole identidad, diferenciación, seriedad y legitimidad.

Figura 11: Logotipo de la empresa



Elaborado por: Yanchatipan Marcia


4.3.2.4 Misión

Basándose que la razón de Ingeniería Gs Telecom Signals S.A. consiste en brindar servicio de calidad a sus clientes en el área de las telecomunicaciones y eléctrica, brindando soluciones corporativas mediante obras y proyectos de ingeniería, debe manifestar lo siguiente:

Figura 12: Misión



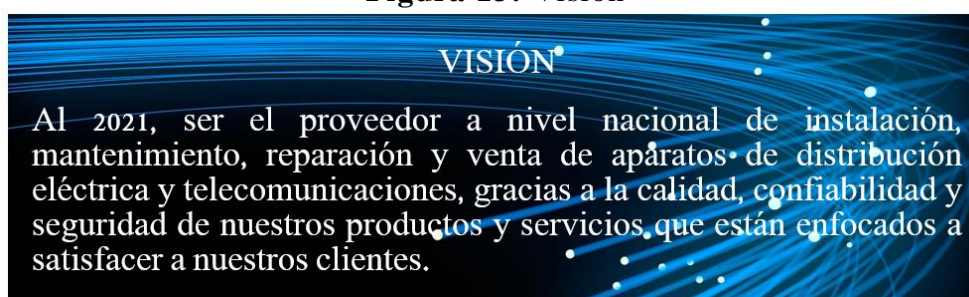
Elaborado por: Yanchatipán Marcia

	INGENIERÍA GS TELECOM SIGNALS S.A.		
	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA		
	Código: SGF-MF-01	Versión: 01	Fecha: 21-07-2016

4.3.2.5 Visión

A futuro, la empresa pretende ser reconocida como la mejor opción en el país en la prestación de servicio de telecomunicaciones, en lo referente a instalación, mantenimiento y reparación de aparatos de distribución eléctrica y de venta al por mayor y menor de aparatos eléctricos, además definiendo en un tiempo exacto y cómo desea ser percibida por sus clientes. Proponiendo la filosofía de la empresa de la siguiente manera:

Figura 13: Visión




Elaborado por: Yanchatipan Marcia

4.3.2.6 Valores

Los valores corporativos de la empresa Ingeniería Gs Telecom Signals S.A. son parte de su cultura organizacional, de acuerdo a su característica competitiva, las condiciones de su entorno, su competencia y las expectativas de los clientes y propietarios. Entendidos como normas o principios de conducta, los valores corporativos deben orientar al talento humano considerándose los siguientes:


- ✓ **Ética y responsabilidad.-** En todos los ámbitos de actuación de la organización, lo que genera confianza y consolida nuestra reputación.

	INGENIERÍA GS TELECOM SIGNALS S.A.		
	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA		
	Código: SGF-MF-01	Versión: 01	Fecha: 21-07-2016

- ✓ **Garantía y servicio al cliente.-** Con una oferta de servicio y comercial amplia y diferenciada que nos permite mantener el crecimiento empresarial de nuestro modelo de negocio
- ✓ **Relación y vinculación con el entorno.-** Relación constante y fluida con todos nuestros grupos de interés: clientes, empleados, proveedores, accionistas, competidores, organizaciones sociales, instituciones públicas y privadas y sociedad en general.
- ✓ **Respeto al medio ambiente.-** Compromiso de respeto al medio ambiente que repercute en los diferentes ámbitos de nuestra actividad empresarial.

4.3.2.7 Principios

- ✓ **Respeto:** entre los miembros de la empresa y sobre todo hacia los clientes.
- ✓ **Calidad:** el trabajo debe hacerse bien desde la primera vez.
- ✓ **Honradez:** al interior de la organización y en el trato a los clientes.
- ✓ **Responsabilidad social:** comprometernos a contribuir en el desarrollo de nuestro entorno.
- ✓ **Compromiso:** hacia la satisfacción de nuestros clientes y en el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa

	INGENIERÍA GS TELECOM SIGNALS S.A.		
	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA		
	Código: SGF-MF-01	Versión: 01	Fecha: 21-07-2016

4.3.2.8 Política empresarial

Ingeniería Gs Telecom Signals S.A., a través del Sistema de Gestión Financiero, busca desarrollar y mejorar continuamente sus procesos de manera que estos garanticen tanto el cumplimiento de la legislación aplicable, la calidad del producto y el servicio, con el fin de lograr sus objetivos corporativos, mantener su posición competitiva y satisfacer las expectativas de sus accionistas, sus clientes, sus empleados y demás partes interesadas.

4.3.2.9 Objetivos empresariales

- Lograr que la empresa Ingeniería Gs Telecom Signals S.A., sea una empresa rentable.
- Lograr la satisfacción de sus clientes.
- Alcanzar la fidelización de sus clientes, al punto de convertirlos en nuestra mayor fortaleza comercial.
- Incrementar la participación en el mercado, a través de la construcción.
- Optimizar los costos y reducir los gastos administrativos con el fin de trasladar estos beneficios en mejora de la gestión financiera de los proyectos y racionalización de los precios de venta.

4.3.2.10 Matriz FODA de la empresa

Tabla 24: Matriz FODA

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Precios accesibles de los servicios de acuerdo a la economía del cliente. • Los servicios cumplen con las expectativas y necesidades del cliente. • Buenas relaciones entre jefes y empleados. • Líder en el mercado local • Empleados leales y eficientes en su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alza de precios imprevistos de servicios por parte de los proveedores. • Poca variedad de servicios • Cambio de personal de forma continua. • Crecimiento de la competencia. • Desconocimiento de funciones y responsabilidades por la falta de control
Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a nuevos mercados con nuestros servicios. • Creciente poder de negociación de clientes y proveedores. • Buena acogida de los servicios por parte de nuestros clientes. • Ampliación de la gama de nuestros servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de leyes de entidades reguladoras • Ilimitado número de competidores en el mercado. • Creación de nuevos servicios. • Innovación de la tecnología. • Competidores desleales que ofertan sus servicios a bajos costos.

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

A. Determinación de los objetivos estratégicos

Tabla 25: Objetivos estratégicos de La empresa Ingeniería GS Telecom, Signals S.A.

Perspectiva: Financiera
Objetivo estratégico: Incrementar la rentabilidad y mantenernos en el mercado local como una empresa líder en la instalación de accesorios eléctricos, líneas de telecomunicaciones, redes informáticas y líneas de telecomunicaciones, redes informáticas y líneas de televisión por cable
Objetivos Operativos <ul style="list-style-type: none">• Incrementar la utilidad de la empresa• Disminuir los costos y gastos operativos• Reducir la cartera vencida
Perspectiva: Cliente
Objetivo estratégico: Incrementar el número de clientes, satisfaciendo sus necesidades en la contratación de nuestros servicios.
Objetivos Operativos <ul style="list-style-type: none">• Mejorar el servicio al cliente• Variar servicios de las líneas que ofrece la empresa• Mejorar los canales de distribución
Perspectiva: Procesos
Objetivo estratégico: Ofrecer servicios que mantengan los niveles de calidad en conformidad de las normas establecidas orientados en satisfacer a los clientes.
Objetivos Operativos <ul style="list-style-type: none">• Mejorar el manejo de inventarios para evitar el deterioro de insumos y materiales• Ampliar la infraestructura física que permita que nuestros clientes conozcan los servicios que poseemos• Renovar los materiales y equipos
Perspectiva: talento humano
Objetivo estratégico: Capacitar al personal de la empresa, que permitirá una atención al cliente eficiente y de calidad

Objetivos Operativos

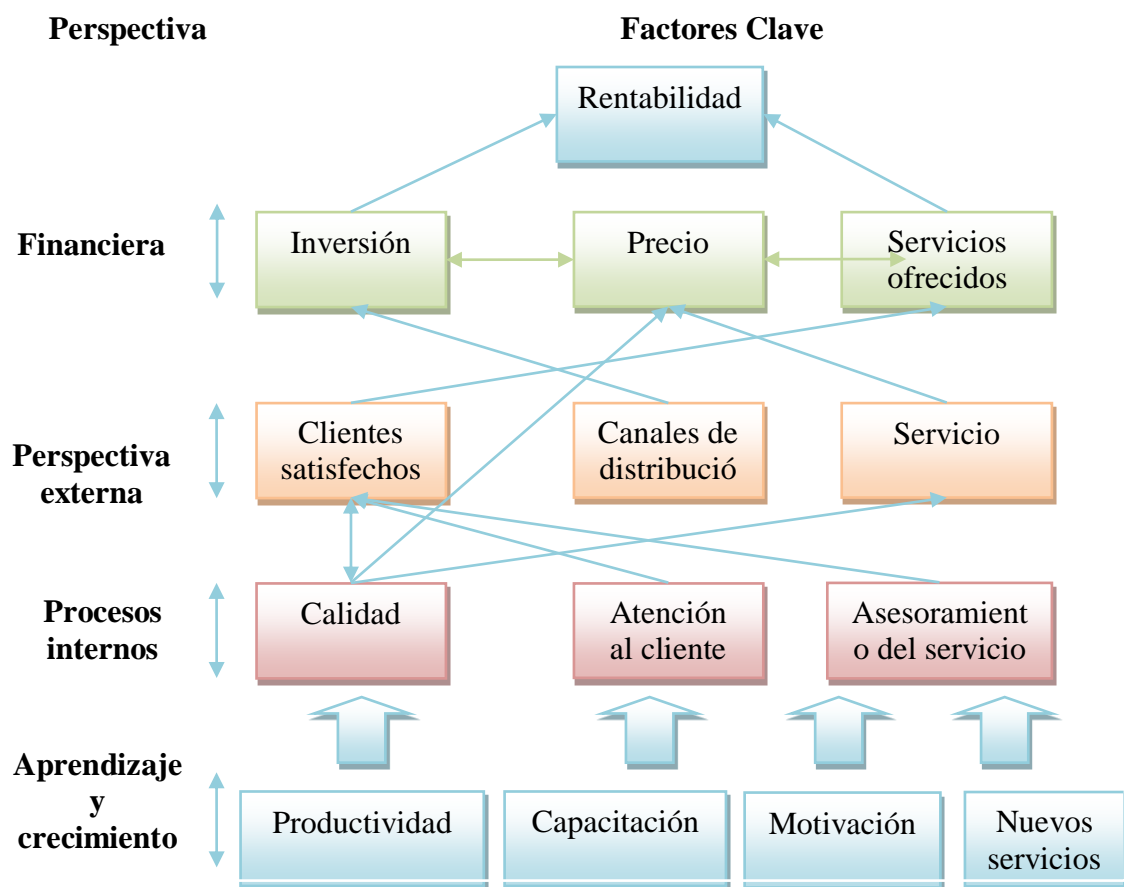
- Incentivar al personal de la empresa
- Reformar la relación en el ambiente trabajo (jefes y subordinados)
- Mejorar la calidad de presentación de servicios y atención al cliente

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

B. Relación causa efecto

La relación causa efecto entre factores, se la elabora de abajo hacia arriba, llegando a la conclusión de que la perspectiva aprendizaje y crecimiento es el factor pilar del cumplimiento de los objetivos ya que facilita la optimización de los recursos internos y así, la satisfacción de los clientes mediante servicios de buena calidad lo que implica el crecimiento de clientes, por ende mejora la perspectiva financiera y cumple con la rentabilidad esperada.

Figura 14: Visión



Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Evaluación

La relación causa efecto entre los procesos internos, perspectiva externa y financiera son de importancia ya que al coordinar correctamente estos factores nos dará como resultado una rentabilidad.

La calidad es un factor importante en cuanto al servicio ya que dependerá de esto que el cliente se sienta satisfecho y su precio sea el adecuado para las expectativas que se espera, esto ayudará que el servicio llegue a obtener un puesto importante del mercado.

La atención al cliente es la carta de presentación de la empresa ya que al tener personal capacitado el cliente regresa satisfecho de la atención que se le brinde.

En cuanto al asesoramiento de nuestros servicios, un buen vendedor debe estar capacitado para presentar nuestro servicio ante el cliente ya que al brindar un buen asesoramiento permitirá la contratación y el estará satisfecho.

Perspectiva externa

Los clientes satisfechos dan como resultado que el servicio de la empresa sea contratado con un buen asesoramiento y atención.

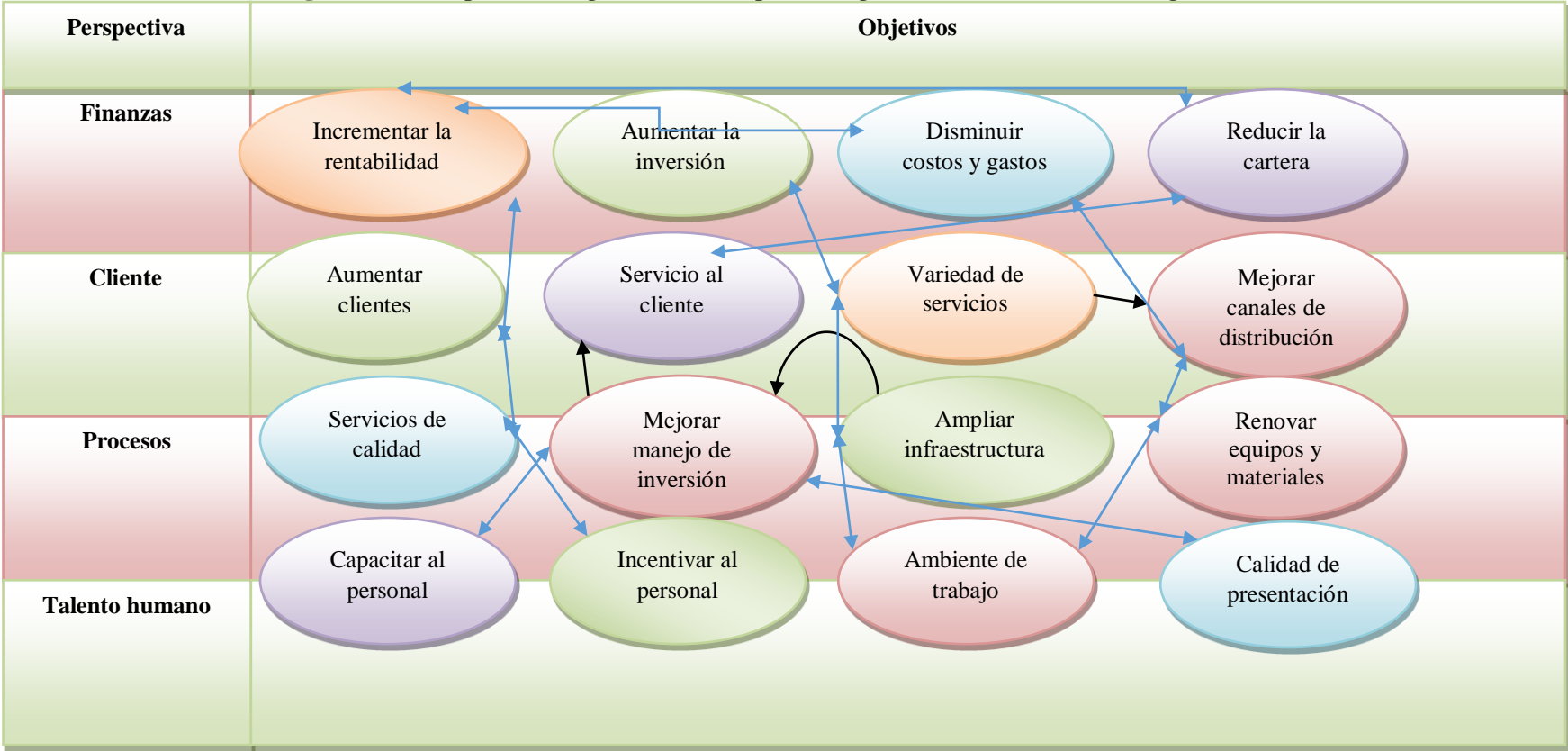
Los canales de distribución son el medio por el cual la empresa va a invertir dependerá cual sea utilizado para que nuestros servicios sean contratados por el cliente.

El servicio y su presentación es importante para llamar la atención del cliente y que el servicio sea contratado.

En conclusión la perspectiva financiera es la más importante de esta relación ya que al combinar la inversión, el precio y el servicio ofrecido nos da como resultado la rentabilidad esperada por la empresa

Mapa estratégico

Figura 15: Mapa estratégico de la empresa Ingeniería GS Telecom, Signals S.A.



Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Estrategias

Es fundamental identificar las diferentes alternativas que tiene la Empresa Ingeniería GS Telecom, Signals S.A. para lograr sus objetivos, de este análisis saldrán aquellas estrategias que han de constituir los parámetros que permitirá mostrar que la empresa es una de las líderes en el mercado, innovando sus servicio con una atención de calidad a sus clientes así sobresaliendo por encima de la competencia al ofrecer variedad de servicios a precios competitivos y buscando nuevos canales de distribución que lograra alcanzar mayor participación en el mercado.

Las estrategias que se van a desarrollar por cada una de las áreas son las siguientes:

Tabla 26: Estrategias de la Empresa Ingeniería GS Telecom, Signals S.A.

Perspectiva	Objetivos	Estrategias
Financiera	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar la utilidad de la empresa.• Disminuir los costos y gastos operativos.• Reducir la cartera vencida	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar el volumen de ventas, incentivando a los clientes con promociones.• Implementar un sistema de control financiero.• Análisis de clientes antes de conceder un crédito
Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar el servicio al cliente.• Variar servicios de las líneas que ofrece la empresa• Mejorará los canales de distribución	<ul style="list-style-type: none">• Encuesta de satisfacción• Realizar estudios de los servicios que se ofrecen.• Estudio del mercado
Procesos	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar el manejo de inventarios para evitar pérdidas y deterioro.• Ampliar la infraestructura física que permita que	<ul style="list-style-type: none">• Rediseñar el sistema de control de inventarios.• Invertir en adecuaciones de la infraestructura.• Comprar materiales y equipos.

	nuestros clientes conocer nuestros servicios. <ul style="list-style-type: none"> • Renovar los materiales y equipos 	
Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar al personal de la empresa. • Reformar la relación en el ambiente trabajo (jefes y subordinados). • Mejorar la calidad de presentación de servicios al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de motivación • Incrementar paseos corporativos. • Capacitación al personal semestralmente

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

4.3.3 Instrumento de evaluación y control

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un método que mide las actividades de una organización en términos de su visión y estrategias, permitiendo enlazar sus estrategias y objetivos clave para su desempeño y resultados a través de sus cuatro áreas críticas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje como de crecimiento.

Teniendo como objetivo principal la realización de un modelo de gestión financiera para el servicio en telecomunicaciones, instalación de accesorios eléctricos, líneas de telecomunicaciones, redes informáticas y líneas de televisión por cable; para que la gestión, la rentabilidad y el desempeño de la empresa mejoren significativamente considerando los factores externos e internos y aplicando cada una de las estrategias obtenidas en el desarrollo de este proyecto, pero sobre todo controlando el cumplimiento de las mismas.

Cabe mencionar que dentro de la empresa INGENIERÍA GS TELECOM SIGNALS S.A., la ejecución presupuestal para el desarrollo de este modelo de gestión está a cargo del Gerente, en el caso de que las actividades a realizar supongan un incremento en el

monto planificado, el gerente deberá contar con la aprobación de los accionistas para extender el presupuesto.

Además hay que resaltar que este modelo de gestión no tan solo está basado en controlar las actividades mediante los procesos propuestos, sino más bien, se lo ha diseñado en base a la mejora continua con un enfoque en creación de valor, tratando de fidelizar al accionista como perspectiva de estrategia de primer orden, diseñando así el Cuadro de Mando Integral que se presenta a continuación.

Tabla 27: Cuadro de mando integral

Perspectiva	Ámbitos	Objetivos	Indicador	Frecuencia de actuación	Línea base	Meta Dic.	Estrategias	Responsable
					Dic. 2016	Junio 2017		
FINANZAS	Utilidad	Incrementar utilidad empresa	% de incremento de utilidad	Semestral	5%	6%	Incentivar contratación de servicios	Gerente General
	Costos y gastos	Disminuir los costos y gastos operativos	% reducción de costos y gastos	Mensual	2%	4%	Implementar un sistema de control financiero	Gerente General Vendedor
	Cartera vencida	Reducir la cartera vencida	% cliente en morosidad	Mensual	40%	20%	Análisis de clientes e inicio de acciones legales	Vendedor
CLIENTE	Servicio al cliente	Mejorar el servicio al cliente	% clientes satisfechos	Trimestral	50%	70%	Encuestas de satisfacción	Contador
	Servicios	Variar servicios	% servicios introducidos	Semestral	40%	60%	Realizar estudios de servicios suplementales	Vendedor
	Posición en el mercado	Mejorar posicionamiento en el mercado	% participación del mercado	Trimestral	40%	70%	Estudio de mercado	Vendedor

PROCESOS	Manejo de inventarios	Mejorar el manejo de inventarios.	% de insumos o herramientas deterioradas	Mensual	30%	10%	Rediseñar el sistema de control de inventarios	Vendedor
	Infraestructura	Ampliar la infraestructura	Estudio de la inversión	Anual	50%	75%	Invertir en adecuaciones de la infraestructura.	Gerente general Contador
	Mantenimiento	Renovar materiales y equipos.	No. de equipos y materiales a cambiar	Anual	40%	75%	Comprar materiales y equipos.	Gerente general
TALENTO HUMANO	Incentivar	Incentivar al personal.	% de empleados satisfechos	Semestral	30%	60%	Talleres de motivación	Contador
	Relación laboral	Reformar el ambiente de trabajo	No. de empleados satisfechos	Anual	10%	50%	Incrementar paseos corporativos	Contador
	Calidad de servicio	Mejorar atención y servicio al cliente	% de empleados capacitados	Anual	20%	60%	Capacitación al personal semestralmente	Contador

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Indicadores de gestión basados en la metodología del cuadro de mando integral

Los indicadores que se selecciona para la Empresa Ingeniería GS Telecom, Signals S.A., proporcionan información relevante para la toma de decisiones, realizando acciones correctivas, preventivas y planes de contingencia las cuales lleven al mejoramiento de la empresa. Los indicadores permitirán realizar monitoreo a todos los aspectos que conlleven al éxito o al fracaso de los objetivos y estrategias lineadas garantizando el cumplimiento de la misión y visión de la empresa. Estos deben ser analizados por el responsable de la gestión empresarial, tomando en cuenta que se cumpla con la meta establecida.

Dentro de los indicadores seleccionados para la Empresa Ingeniería GS Telecom, Signals S.A., está basada en la metodología del cuadro de mando integral.

Indicadores desde la perspectiva financiera

Tabla 28: Indicadores desde la perspectiva financiera - Ventas

Estrategia		Incremento de ventas
Indicador		Porcentaje de incremento de ventas anuales
Descripción		Mide el incremento o decremento de las ventas de un periodo determinado y la eficacia con los que se logran los objetivos.
Meta		Incrementar hasta un 25% los servicios que ofrece la empresa.
Fórmula		$\text{Ventas año actual} / \text{ventas año anterior}$
Frecuencia de medición	de	Anual
Responsable		Jefe financiero
Unidades de medida		Porcentajes
Fuente de datos		Estados de Resultados

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Tabla 29: Indicadores desde la perspectiva financiera - Utilidad

Estrategia Aumentar utilidad neta	
Indicador	Porcentaje de incremento de ventas anuales
Descripción	Mide el incremento o la disminución de la utilidad con relación a los periodos.
Meta	Incrementar hasta un 2,5% de utilidad neta
Fórmula	$(\text{Utilidad neta}/\text{ingresos}) \times 100$
Frecuencia de medición	Anual
Responsable	Jefe financiero
Unidades de medida	Porcentajes
Fuente de datos	Estados de Resultados

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Tabla 30: Indicadores desde la perspectiva financiera - Productividad

Estrategia Mejorar la productividad	
Indicador	Índice de ingresos generados por empleados
Descripción	Mide la productividad de los ingresos generados por cada empleado y la eficacia con los que se logran los objetivos
Meta	50%
Fórmula	$\text{Ingresos totales año vigente} / \text{N}^{\circ} \text{ de empleados}$
Frecuencia de medición	Anual
Responsable	Jefe administrador y Jefe financiero
Unidades de medida	Porcentajes
Fuente de datos	Estados de Resultados

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Indicadores desde la perspectiva de los clientes

Tabla 31: Indicadores desde la perspectiva de los clientes - Satisfacción

Estrategia		Aumentar la satisfacción de los clientes
Indicador	Índice de satisfacción de los clientes	
Descripción	Mide el nivel de satisfacción de los clientes del servicio ofrecido	
Meta	El 100% de satisfacción	
Fórmula	N° de clientes satisfechos/Total clientes	
Frecuencia de medición	Cada dos años	
Responsable	Mercadeo	
Unidades de medida	Porcentaje	
Fuente de datos	Investigación de mercado	

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Tabla 32: Indicadores desde la perspectiva de los clientes – Incremento clientes

Estrategia		Incrementar el número de clientes
Indicador	Porcentaje de nuevos clientes	
Descripción	Mide el nivel de incremento de nuevos clientes a la empresa.	
Meta	Aumentar el número de clientes hasta un 60%	
Fórmula	Número de clientes año 1-Número de clientes año 0/ Número de clientes año 0.	
Frecuencia de medición	Anual	
Responsable	Mercadeo	
Unidades de medida	Porcentaje	
Fuente de datos	Cartera de clientes	

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Tabla 33: Indicadores desde la perspectiva de los clientes – Retención clientes

Estrategia	Retener a los clientes
Indicador	Mantenimiento de clientes actuales
Descripción	Expresa el porcentaje de la conservación de los clientes existentes
Meta	Retención en un 100%
Fórmula	$\text{Clientes que vuelven a comprar} / \text{Total de clientes del año anterior}$
Frecuencia de medición	Anual
Responsable	Contador y Mercadeo
Unidades de medida	Porcentaje
Fuente de datos	Base de datos de los clientes

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Tabla 34: Indicadores desde la perspectiva de los clientes – Calidad de **servicio**

Estrategia	Mejorar la calidad del servicio ofrecido
Indicador	Porcentaje de atención de quejas
Descripción	Mide el valor de las quejas de los clientes por obras con fallas
Meta	Hasta un 90%
Fórmula	$\text{Total quejas recibidas} / \text{Total quejas atendidas}$
Frecuencia de medición	Trimestral.
Responsable	Contador y Mercadeo
Unidades de medida	Porcentaje
Fuente de datos	Clientes

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Indicadores desde la perspectiva de los procesos internos

Tabla 2: Indicadores desde la perspectiva de los procesos internos

Estrategia	Disminuir de tiempo de entrega
Indicador	Cumplimiento de entrega a clientes
Descripción	Eficiencia en los procesos entregando oportunamente las obras a tiempo real
Meta	Disminuir al 100% el incumplimiento de las entregas
Fórmula	Total pedidos no entregados a tiempo/ Total de pedidos despachado
Frecuencia de medición	Trimestral
Responsable	Supervisores de almacén
Unidades de medida	Porcentaje
Fuente de datos	Planificación y evaluación de los procesos

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Tabla 36: Indicadores desde la perspectiva de los procesos internos - Control

Estrategia	Controlar las obras entregadas
Indicador	Porcentaje de obras con fallas
Descripción	Mide el porcentaje real de las obras con fallas que ingresan y salen de la empresa
Meta	Controlar al 90% de las obras con fallas.
Fórmula	Número de obras con fallas/ Total artículos ingresados
Frecuencia de medición	Trimestral.
Responsable	Supervisores de almacén
Unidades de medida	Porcentaje
Fuente de datos	Portafolio de servicios

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Tabla 37: Indicadores desde la perspectiva de los procesos internos - Cobros

Estrategia Mejorar los cobros de obras entregadas	
Indicador	Cobranzas vía llamadas
Descripción	Mide el nivel de cobros de las obras a los clientes
Meta	Hasta el 80%
Fórmula	Nº llamadas efectivas/ Nº llamadas Totales
Frecuencia de medición	Mensual
Responsable	Supervisora de cobranza y recuperación de cartera.
Unidades de medida	Porcentaje
Fuente de datos	Cartera de clientes

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Tabla 38: Indicadores desde la perspectiva de los procesos internos - Proveedores

Estrategia Incrementar vínculos con proveedores	
Indicador	Índice de satisfacción del proveedor
Descripción	Mide la satisfacción empresa-proveedor en la adquisición de los insumos y materiales.
Meta	Satisfacción al 100%
Fórmula	Encuesta a los proveedores.
Frecuencia de medición	Semestral
Responsable	Contador y Financiero.
Unidades de medida	Porcentaje
Fuente de datos	Listado de Proveedores.

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Indicadores desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo

Tabla 39: Indicadores desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo - Capacitación

Estrategia	Capacitar a los empleados
Indicador	Índice de empleados capacitado
Descripción	Mide el desempeño de los empleados dentro de un puesto de trabajo
Meta	Capacitar el 100% de los empleados
Fórmula	Número de empleados capacitados/ Total de empleados.
Frecuencia de medición	Anual
Responsable	Contador
Unidades de medida	Porcentaje
Fuente de datos	Base de datos empleados

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Tabla 40: Indicadores desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo - Conocimiento

Estrategia	Evaluar el conocimiento del personal
Indicador	Evaluación del personal
Descripción	Mide el desempeño de los empleados en la empresa
Meta	Aumentar el conocimiento al 100%
Fórmula	Exámenes de conocimiento a los empleados con el fin de conocer el nivel de conocimiento de los empleados
Frecuencia de medición	Semestral
Responsable	Contador
Unidades de medida	Porcentaje
Fuente de datos	Empleados

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Tabla 41: Indicadores desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo – Satisfacción personal

Estrategia Incrementar la satisfacción del personal	
Indicador	Índice de satisfacción del personal
Descripción	Mide el nivel de satisfacción de los empleados
Meta	En un 100%
Fórmula	Encuesta a los empleados
Frecuencia de medición	Anual
Responsable	Contador
Unidades de medida	Porcentaje
Fuente de datos	Base de datos de los empleados

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Propuesta de plan de acciones

La implementación de los indicadores concluye con esta fase con el plan de acción para cada estrategia establecido. Las decisiones generales se concretan en las acciones que se presenta a continuación.

Plan de acciones

Tabla 42: Plan de acciones

Iniciativa	Responsable	Meta	Tiempo
Perspectiva Financiera			
1. Incrementará las ventas			
Incrementar el marketing. (Promoción y publicidad)	Jefe de Marketing y Ventas.	Hasta un 90%	Cada 3 meses
Diversificar portafolio de servicios	Contador; Supervisoras de almacén	Al 100%	Semestral
Ofrecer servicios de postventa	Contador; Personal de ventas	Al 80%	Semestral
2. Aumentar la utilidad neta			
Establecer un plan de compras	Contador y financiero.	Reducir el costo hasta un 10%	Semestral
Realizar un estudio de proveedores que ofrezcan los insumos y herramientas a menor costo	Jefe Financiero		Anual
3. Mejorar la productividad			
Realizar capacitaciones y motivaciones a los empleado	Contador	Al 100%	Anual

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Tabla 43: Perspectiva Clientes

Iniciativa	Responsable	Meta	Tiempo
Perspectiva Clientes			
1. Aumentar la satisfacción de los clientes			
Realizar encuestas de satisfacción de los clientes.	Jefe de Marketing	Al 60%	Anual
Realizar un estudio de factibilidad de la creación de un centro de atención empresarial	Jefe de Marketing	Tener un centro de atención empresarial	3 años
Reducir el término de entrega de la obra.	Vendedor y bodega	Al 100%	Permanente
2. Incrementar el número de clientes			
Establecer un plan de compras	Jefe de marketing y ventas	Al 60%	Permanente
Programa de incentivos y descuentos por primera compra.	Contador y ventas	Al 60%	Permanente
3. Retener a los clientes			
Programa de incentivos y descuentos por primera compra.	Personal de ventas	Al 100%	Trimestral
Proveer servicios según los gustos y preferencias de los clientes	Jefe de marketing y personal de ventas	Al 90%	Semestral
4. Mejorarla calidad del servicio			
Creación de buzón de sugerencias para conocer las quejas de los clientes	Contador y ventas	Al 60%	Permanente
Realizar un estudio para implementar un sistema de gestión de calidad	Contador	Implementar un SGC	A 3 años

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Tabla 44: Perspectiva Procesos Internos

Iniciativa	Responsable	Meta	Tiempo
Perspectiva Procesos Internos			
1. Disminuir el tiempo de entrega			
Creación de mapas de entrega de despacho para reducir el tiempo de entrega de los servicios	Contador	Mapa de entrega de obras	En 3 meses
2. Controlar los insumos y herramientas de entradas y salidas			
Verificar los insumos y herramientas que ingresan y salen de la empresa con el fin de disminuir los insumos defectuosos.	Supervisores de almacén	Al 100%	Permanente
3. Mejorar los cobros de los servicios ofrecidos			
Seguimiento en la cartera mes a mes, efectuando llamadas a los usuarios que adeudan a la entidad	Recaudaciones	Al 100%	Mensualmente
4. Incrementar vínculo con los proveedores			
Realizar una socialización con los proveedores con el fin de un stock de insumos	Contador y de ventas	A todos los proveedores que tiene y los que están por llegar	Anual

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Tabla 45: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Iniciativa	Responsable	Meta	Tiempo
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento			
1 Capacitar a los empleados			
Realizar un plan de capacitaciones.	Contador	Al 100%	Anual
Incentivar a los empleados que se tomen cursos de capacitación	Contador	Al 100%	Anual
2. Evaluar el conocimiento del personal			
Realizar un test de evaluación de conocimiento obtenidos en la capacitación.	Contador	Al 100%	Anual
Realizar condecoraciones a los mejores puntuados.	Contador	Al 100%	Anual
3. Incrementar la satisfacción de los empleados			
Actividad de integración con los empleados y familiares	Contador	Empleados satisfechos	Anual

Elaborado por: Yanchatipán Marcia

Aplicación de indicadores de gestión

Indicadores Financieros: Liquidez

Mide la capacidad de pago en el corto plazo

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \\
 &= \frac{224887,01}{72769,68} \\
 &= 1,30
 \end{aligned}$$

La empresa tiene una liquidez de \$1,30 para responder sus obligaciones a corto plazo como proveedores por la compra de mercadería.

Endeudamiento

Mide la importancia de los recursos frente a los ajenos.

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}} * 100 \\ &= \frac{241877,70}{589891,12} * 100 \\ &= 41\% \end{aligned}$$

La Empresa Ingeniería GS Telecom, Signals S.A., tiene un endeudamiento del 41% que está financiado a corto y largo plazo el cual significa que puede cumplir sus obligaciones sin mayor dificultad.

Rentabilidad

Utilidad sobre la inversión.

Mide el nivel de retorno de la inversión

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}} * 100 \\ &= \frac{1047,07}{589891,12} * 100 \\ &= 0,17\% \end{aligned}$$

La Utilidad sobre la inversión no es buena ya que el retorno de la inversión es lenta de un 0,17%.

Indicadores Clientes: Fidelidad de los clientes

Muestra el nivel de clientes que regresan a comprar.

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Clientes que repiten la compra}}{\text{Total clientes}} * 100 \\ &= \frac{2142}{4284} * 100 \\ &= 50\% \end{aligned}$$

La fidelidad de los clientes es del 50%, es decir que del número de clientes, 2142 son los que vuelven a contratar los servicios de la Empresa Ingeniería GS Telecom, Signals S.A.

Grados de penetración en el mercado

Muestra el nivel de penetración en el mercado.

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Total clientes} + \text{clientes nuevos}}{\text{Total clientes}} * 100 \\ &= \frac{4284 + 200}{4284} * 100 \\ &= 1,04 \\ &= 4\% \end{aligned}$$

El grado de penetración es del 4%.

Indicadores de Procesos

Ingresos por instalaciones eléctricas

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Ingresos por instalaciones eléctricas}}{\text{Ingresos totales de la empresa}} * 100 \\ &= \frac{90000}{964661,04} * 100 \\ &= 9,33 \end{aligned}$$

Las instalaciones eléctricas generan una participación del 9,33% en los ingresos de las ventas de la empresa.

Instalaciones de redes

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Instalaciones de redes}}{\text{Ingresos totales de la empresa}} * 100 \\ &= \frac{200000}{964661,04} * 100 \\ &= 20,73 \end{aligned}$$

Las instalaciones de redes generan una participación del 20,73 en los ingresos de las ventas de la empresa, es decir la línea más fuerte de la empresa.

Calidad

La calidad de las características de los servicios.

$$\begin{aligned} &= \frac{\# \text{ Obras defectuosos}}{\text{Total Obras}} * 100 \\ &= \frac{20}{1568} * 100 \\ &= 1,28\% \end{aligned}$$

El nivel de calidad en él es muy bueno ya que representa al 1,28% del total de los servicios oferta la empresa.

Indicadores aprendizaje y crecimiento

Indicadores de Productividad

Mide la cantidad de ingresos por cada empleado.

$$\begin{aligned}
&= \frac{\text{Ingresos totales}}{\# \text{ de empleados}} \\
&= \frac{964661,04}{15} \\
&= \$64310,73
\end{aligned}$$

La productividad del total del personal es de \$ 64310,73 la cual representa buena.

Capacitación

Mide el desempeño de los empleados dentro de un puesto de trabajo

$$\begin{aligned}
&= \frac{\text{Total de empleados}}{\# \text{ de empleados}} \\
&= \frac{13}{15} \\
&= 87\%
\end{aligned}$$

El 87% de los empleados reciben capacitación demostrando que la empresa si brinda capacitación para que realicen su trabajo.

CONCLUSIONES

Este trabajo de titulación una vez culminado, ha desprendido las siguientes conclusiones:

- Un modelo de gestión financiera permite direccionar estratégicamente a la organización entrelazando sus recursos mediante medidas de acción, logrando crear un correcto sistema de gestión y medición para alcanzar el éxito esperado, cimentando una cultura organizacional partiendo de la misión y visión de la empresa.
- De acuerdo al diagnóstico actual de la empresa INGENIERÍA GS TELECOM SIGNALS S.A.; mediante un checklist a su capacidad internas, encuesta al personas de la organización y entrevista al gerente; se llegó a determinar que la empresa no cuenta con una estructura organizacional adecuada que le permita una eficiente dirección para el cumplimiento de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, por lo tanto se determina que carece de un modelo de gestión financiera que le dote de información oportuna y veraz para la toma de decisiones.
- El Modelo de Gestión Financiero propuesto, recoge e incorpora todas las recomendaciones desprendidas del diagnóstico inicial, ajustándose a la situación y realidad de la empresa, es por ello que en el manual de gestión financiero diseñado, se plasma una estructura organizacional en donde se detalla la misión, visión, orgánico estructural, y políticas, de la misma manera contiene el manual de funciones facilitando el conocimiento de las actividades de las áreas involucradas. Finalmente se definieron indicadores de gestión financiera, que dan paso hacia el mejoramiento continuo de la empresa.

RECOMENDACIONES

- INGENIERÍA GS TELECOM SIGNALS S.A., debe trabajar en la implantación del Modelo de Gestión Financiera que se propone en el presente trabajo. Al principio será una ardua tarea, puesto que implica controlar y gestionar al adaptar procedimientos, instructivos, registros, pero gradualmente se creará una cultura organizacional con todos los miembros de la organización, que irá en beneficio de la misma y de quienes la conforman.
- Se recomienda a la dirección de la empresa INGENIERÍA GS TELECOM SIGNALS S.A., delegar responsabilidad para planificar el proceso de implantación, de modo que defina y aprovisiona los recursos necesarios para que el proyecto no se quede estancado en el futuro por falta de recursos.
- Para implantar el Modelo de Gestión Financiera en la empresa INGENIERÍA GS TELECOM SIGNALS S.A., la alta dirección deberá asumir el compromiso y la responsabilidad de transmitir la política y objetivos financieros en primera instancia a empleados y luego a clientes.
- En caso de que la empresa INGENIERÍA GS TELECOM SIGNALS S.A., en el futuro decida incrementar el tamaño de la empresa, deberá realizar una actualización de su Modelo de Gestión Financiera, sobre todo de aquellos procesos en los cuales vayan a existir modificaciones sustanciales respecto de cómo se realizan actualmente.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J & Villa, B (2012). *Análisis, Interpretación de Estados Financieros*. México: Edamsa Impresiones.
- Álvarez, R. (2012). *Metodología de la investigación: Operacionalización de Variables*. Medellín: McGraw-Hill.
- Baena, D. (2010). *Análisis financiero*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bravo, M. (2011). *Contabilidad general*. 10ª ed. Quito: Escobar.
- Cevallos, V. (2010). *Texto básico de análisis financiero*. Riobamba: ESPOCH.
- Cortés, M. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. 2da ed. Bogotá, McGraw-Hill.
- Estupiñan, R. (2006). *Análisis financiero y de gestión*. 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Estupiñan, R. (2002). *Estados financieros básicos bajo NIC/NIFF*. 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fuentes, J. (2007). *Planificación y Organización de Centros Documentarios*. Asturias: Ediciones Trea.
- Jiménez, S. (2002). *Análisis Financiero*, 2ª ed. Madrid: Pirámide.
- Nunes, P. (2008). *Gestión Financiera*. Recuperado de: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm#plus>

- Ortiz, A. (1998). *Análisis financiero aplicado*. 10ª ed. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Pineda, L. (2012). *Gestión Financiera para la toma de decisiones*. 3ª. ed. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Vélez, L. (2015). *Análisis de estados financieros*. México: McGraw-Hill.
- Zapata, P. (2011). *Contabilidad General: con Base en las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF*. 7ª ed. Bogotá: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexos 1: Cuestionario de entrevista dirigido al departamento administrativo financiero de la empresa “Ingeniería GS Telecom Signal S.A.”

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA EMPRESA “INGENIERÍA GS TELECOM SIGNAL S.A.”

Objetivo: Conocer la necesidad de implementar un Modelo de Gestión Financiera para mejorar los procesos administrativos-financieros en la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A., del cantón Quito, provincia de Pichincha.

1.- ¿Considera Ud. que los estados financieros se los revisa con frecuencia?

Si ()

A veces ()

Desconocen ()

2.- ¿Para la administración de efectivo realizan un flujo de caja?

Si ()

A veces ()

Desconocen ()

3.- ¿Proporciona a los empleados los conocimientos y herramientas necesarias para optimizar la toma de decisiones de la institución?

Si ()

A veces ()

Desconocen ()

4.- ¿Los productos que ofrece la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A. satisfacen las necesidades de los clientes?

Si ()

A veces ()

Desconocen ()

5.- ¿Conoce Ud. los indicadores financieros que maneja la empresa?

Si ()

A veces ()

Desconocen ()

6.- ¿La gestión financiera ayuda a regular los ingresos y los egresos de la empresa?

Si ()

A veces ()

Desconocen ()

7.- ¿Las estrategias que aplica la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A. son acordes a sus actividades?

Si ()

A veces ()

Desconocen ()

8.- ¿Considera Ud. que tener un modelo de gestión financiera, ayudará a mejorar el proceso administrativo de los recursos económicos de Ingeniería GS Telecom Signals S.A.?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

Gracias por su colaboración

Anexos 2: Cuestionario de entrevista dirigido al gerente-propietario de la empresa “Ingeniería GS Telecom Signal S.A.”

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR

**CUESTIONARIO DE ENTREVISTA DIRIGIDO AL GERENTE-PROPIETARIO
DE LA EMPRESA “INGENIERÍA GS TELECOM SIGNAL S.A.”**

Objetivo: Conocer la necesidad de implementar un Modelo de Gestión Financiera para mejorar los procesos administrativos-financieros en la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A., del cantón Quito, provincia de Pichincha.

1.- ¿Con un modelo de gestión financiera adecuado, piensa usted que se optimicen los procesos administrativos, y por consiguiente mejoraría el movimiento económico y financiero de la empresa?

Mucho ()
Poco ()
Nada ()

2.- ¿Es importante para usted el análisis financiero dentro de la toma de decisiones?

Muy importante ()
Importante ()
Poco Importante ()
Nada Importante ()

3.- ¿Considera Usted que tener un modelo de gestión financiera, ayudará a mejorar el proceso administrativo de los recursos económicos de la empresa?

Mucho ()
Poco ()
Nada ()

4.- ¿En qué medida cree usted que las herramientas financieras ayudarían a la empresa a ser eficiente y efectiva en sus acciones económicas?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

5.- ¿Con información financiera oportuna podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la empresa Ingeniería GS Telecom Signals S.A.?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

Gracias por su colaboración